



A EXTENSÃO E O VALOR DA MARCA
O CASO SUPER BOCK

Daniela Alexandra Teixeira Cardoso Pinto

Dissertação submetida para a obtenção do grau
de Mestre em Marketing

Orientador:

Prof. Doutor Carlos Melo Brito

2011

Nota biográfica

Daniela Cardoso Pinto é licenciada em Economia pela Universidade Católica Portuguesa no ano de 2004. Em 2009 conclui a parte curricular do Mestrado em Marketing pela Faculdade de Economia do Porto.

A nível profissional ingressou na Unicer Bebidas de Portugal, em Setembro de 2004, para a realização de um estágio profissional, este tinha como âmbito o desenvolvimento de um projecto que visava a definição e implementação de um conjunto de indicadores, que permitiam a monitorização do desempenho de uma das empresas do Grupo. Terminado o estágio permanece na Unicer com funções ligadas ao Controlo de Gestão, tendo já passado por diversas áreas como as Vendas Directas, a Logística e o Planeamento, desde 2008 exerce funções na área da Produção. A sua função contempla actividades como acompanhamento da execução orçamental, elaboração do orçamento anual, seguir a execução dos investimentos e os respectivos retornos financeiros, acompanhar e explicar desvios em indicadores, tanto ao nível dos recursos humanos, como da performance das vendas e financeiros e realizar análises Custo-Benefício.

Agradecimentos

Aqui quero agradecer ao meu orientador Professor Carlos Melo Brito, cuja paixão pelo marketing motivou esta tese. O seu apoio nas alturas certas foi decisivo.

Aos professores da Faculdade de Economia do Porto, que tanto pelo exemplo, como pela disponibilidade, contribuíram para a realização deste objectivo.

Manifesto também o meu apreço pelos colegas de curso, com quem partilhei esta viagem.

Agradeço aos colegas da Unicer, não só pelo apoio dado durante a realização deste projecto, mas também por terem contribuído na minha formação enquanto profissional.

A nível pessoal agradeço todo o apoio dado pela minha família durante este percurso, em especial ao meu marido e ao meu filho pela inspiração.

Resumo

A situação económica actual tende a criar menos oportunidades, levantando dificuldades. As empresas vivem esta realidade, no seu dia-a-dia, e como resposta passaram a actuar mais activamente no mercado e a auscultá-lo continuamente. Como resultado encontram ainda algumas oportunidades de sucesso e o reconhecimento das suas marcas. É incontornável o valor e a importância que as marcas detêm. Assim as empresas, hoje em dia, tentam gerir o seu portefólio de marcas de forma eficaz, lucrativa e, principalmente, acrescentando valor.

A temática da arquitectura das marcas assume uma importância significativa para a gestão do portefólio de marcas, tendo em vista a capitalização do valor da marca e a obtenção de sinergias tanto de *know-how*, de redes de distribuição instaladas, capacidade produtiva, mas principalmente as associações que já detêm na mente do consumidor. Pretende-se que, no âmbito da arquitectura de marcas, essas associações sejam transferidas e o valor global da marca aumente.

O estudo de caso apresentado nesta dissertação pretende ser uma ferramenta de reflexão acerca desta temática. Centra-se essencialmente no conceito de marca, nas várias estratégias no âmbito da arquitectura de marcas e explora o modelo de extensão de marca, estudando como são avaliadas as extensões pelo consumidor e qual o seu impacto no valor da marca.

Como objecto de estudo foi escolhida a marca Super Bock. Esta remonta a 1927, é uma marca de cerveja portuguesa com um percurso memorável, conquistando uma presença indissociável nas preferências e na mente dos consumidores. Na última década, enquadrada numa política de inovação, a marca lançou uma série de extensões de marca que contemplam outros tipos de cerveja e, até, um festival. A avaliação que o consumidor faz desta nova oferta e como este dinamismo afecta a marca original são um desafio para o futuro da marca.

Abstract

The current economic situation tends to create fewer opportunities, raising difficulties. Companies face this reality in their day to day and in response, began to act more actively to the market and feeling it continuously. As a result they find still some opportunities for success and recognition of their brands. It is essential the value and importance that brands have. So companies today try to manage its portfolio of brands effectively, and especially lucrative, adding value.

The brand architecture theme is of significant importance for the management of brands portfolio in order to capitalize on the brand equity and synergies of know-how, distribution networks, installed capacity, but mainly associations it already holds in the consumer's mind. It is intended that in the scope of the brand architecture these associations are transferred and the total value of the brand increases.

The case study presented in this thesis is intended to be a tool for reflection on this theme. It focuses primarily on the brand concept, the various strategies under the brand architecture and explores the model of brand extension, studying how extensions are evaluated by consumer and what is its impact on brand value.

As object of study Super Bock was chosen. It dates back to 1927, is a Portuguese beer brand with a memorable journey, gaining a presence in the preferences and in the minds of consumers. The last decade had a strong policy of innovation, the brand launched a series of brand extensions that include other types of beer and even a festival. The assessment that the consumer makes of this new offering and how this affects the original brand value are a challenge for the future of the brand.

Índice

Nota biográfica.....	I.
Agradecimentos.....	II.
Resumo	III.
Abstract.....	IV.
Índice	V.
Índice de figuras.....	VIII
Índice de tabelas.....	IX
Capítulo 1 - Introdução.....	1
Capítulo 2 – Extensão de marca.....	5
2.1 Introdução	6
2.2 Noção de marca.....	6
2.3 Arquitectura de marca.....	10
2.4 Razões da extensão de marca.....	17
2.5 Limites e riscos à extensão de marca.....	19
2.6 Políticas de extensão de marca.....	21
2.7 Avaliação da extensão de marca	24
2.7.1 Associação aos atributos da marca	25
2.7.2 Atitude face à marca original	26
2.7.3 Adequação entre a marca original e a extensão (<i>fit</i>).....	27
2.7.4 Dimensões de adequação	29
2.7.5 Dificuldade aparente em realizar a extensão.....	30
2.8 Impacto no valor da marca.....	30

2.9 Conclusão.....	34
Capítulo 3 – Metodologia de estudo de caso	36
3.1 Introdução	37
3.2 Teorias de aprendizagem	37
3.3 Métodos e técnicas pedagógicas.....	39
3.4 O estudo de caso.....	41
3.4.1 Aplicação do estudo de caso	41
3.5 Conclusão.....	44
Capítulo 4 – O caso Super Bock	45
4.1 A Unicer.....	46
4.2 A Super Bock	50
4.2.1 História da marca.....	50
4.2.2. Sinais da marca.....	55
4.3 Mercado Português de Cervejas	58
4.3.1 Caracterização geral.....	58
4.3.2 Concorrência	61
4.4 Estratégia de marketing	63
4.4.1 Produto	63
4.4.2 Distribuição	65
4.4.3 Preço	66
4.4.4 Comunicação	67
4.5 Performance da marca.....	71
4.6 Desafios futuros.....	73

Capítulo 5 – Nota pedagógica.....	74
5.1 Tema	75
5.2 Sumário.....	75
5.3 Objectivos pedagógicos	76
5.4 Público-alvo e pré-requisitos	76
5.5 Planeamento pedagógico	77
5.6 Questões para a discussão em grupo	77
5.7 Sugestões de resposta	78
Capítulo 6 – Conclusão	87
Referências.....	89

Índice de figuras

Fig. 2.1 O triângulo da marca.....	8
Fig.2.2 Arquitectura de marcas.....	13
Fig.2.3 Exemplo de uma estrutura monolítica: Virgin.....	15
Fig.2.4 Exemplo de uma estrutura diferenciada: Procter & Gamble.....	15
Fig.2.5 Exemplo de uma estrutura mista: Nestlé.....	16
Fig.4.1 Evolução Cronológica da Unicer.....	46
Fig.4.2 Grupo Unicer até 31.12.2007.....	47
Fig.4.3 Organigrama actual.....	48
Fig.4.4 Estrutura accionista.....	49
Fig.4.5 Título de registo da marca.....	51
Fig.4.6 Super Bock Stout – o outro lado da Super Bock.....	52
Fig.4.7 Super Bock Green – a leveza do sabor.....	52
Fig.4.8 Teaser Super Bock Abadia.....	53
Fig.4.9 Oferta de cerveja sem álcool Super Bock.....	54
Fig.4.10 Lançamentos Super Bock de 2008.....	54
Fig.4.11 Cápsula pull-off Super Bock Mini.....	55
Fig.4.12 Evolução dos logótipos da marca.....	56
Fig.4.13 Extensão do logótipo aos vários lançamentos Super Bock.....	56

Fig.4.14 Imagem de garrafa com gravação “Sabor Autêntico”	58
Fig.4.15 Segmentação do Mercado de Cerveja.....	60
Fig.4.16 Quota de mercado em valor Unicer e SCCB.....	61
Fig.4.17 Super Bock Xpress – sistema de extracção em casa.....	64
Fig.4.18 Edição comemorativa do 30º aniversário dos Xutos e Pontapés.....	65
Fig.4.19 Outdoors Super Bock Mini no Porto, junto ao Nó de Francos e ao Parque da Cidade.....	69
Fig.4.20 Super Bock Summer Stories.....	69
Fig.4.21 Cartazes Super Bock Super Rock.....	71
Fig.4.22 Posicionamento da Marca.....	71

Índice de tabelas

Tab. 4.1 Mercado Português de Cerveja.....	59
Tab. 4.1 Principais características da Super Bock e das extensões.....	63

Capítulo 1 - Introdução

Nas últimas décadas assistimos a uma evolução constante dos mercados, atingindo, no caso de certos bens de consumo, a saturação. Assim, as empresas compreenderam que, para vencer os desafios e gerar lucros, que garantam a sua subsistência, deveriam oferecer algo mais aos consumidores. A oferta ultrapassou o produto ou o benefício que o consumidor retira, para todo um conjunto de formas de relacionamento com o consumidor que visam a diferenciação do produto.

O conceito de marca ganhou grande importância, tornou-se no fio condutor de todo este relacionamento com o consumidor e, numa outra perspectiva, num dos maiores activos de uma organização. O passo seguinte surgiu influenciado pelo custo proibitivo de lançar uma nova marca, assim, as empresas procuraram alternativas para capitalizar este activo e estratégias como extensão de marca, marcas endossadas e submarcas vieram revitalizar o mercado. Por conseguinte a pesquisa científica em torno deste tema proliferou e, hoje em dia, é vasta a produção científica relacionada com o conceito de marca, com as estratégias associadas à arquitectura da marca e a avaliação do valor da marca.

A presente dissertação foi elaborada como um estudo de caso, cujo objectivo é dotar o aluno de um conjunto de conhecimentos fundamentais que o permitirão, mais tarde, em contexto de simulação de uma situação real, tomar decisões em ambiente de incerteza. O objectivo pedagógico fulcral é a capacidade de relacionar o contexto, e a partir de um exemplo real perceber o contributo da investigação científica.

O caso escolhido foi o da Super Bock. A marca conta com mais de 80 anos de existência, apresenta-se como uma das marcas portuguesas mais antigas e cuja história, exemplo e resultados alcançados são uma fonte de aprendizagem em diversas perspectivas. No caso em análise são estudadas as extensões da marca, realizadas na última década, enquadradas numa estratégia de segmentação diferenciada do mercado, encontrar nichos específicos e otimizar a oferta de acordo com o potencial destes. São levantadas algumas questões que motivarão uma reflexão cuidada sobre esta estratégia.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, para além desta introdução.

Inicialmente aborda-se o enquadramento teórico que permitirá sustentar a reflexão posterior. Desta forma começando pelo conceito de marca, pelas suas interpretações, e as várias correntes que o definem, pretende-se clarificar este conceito e evidenciar a sua importância, no ponto de vista da gestão. Posteriormente, enquadrada no conceito de marca são estudadas várias estratégias que visam a capitalização do valor da marca, seguidamente, a revisão da literatura concentra-se mais especificamente na extensão de marca, quais as razões que levam à extensão de marca, quais os riscos associados e quais os formatos usados. Tendo por base o trabalho inicial de Aaker e Keller, é estudado um modelo de avaliação da extensão de marca, dentro do qual são identificados os principais vectores que influenciam esta avaliação: a associação aos atributos da marca, a atitude face a marca original, a adequação entre a marca original e a extensão, as várias dimensões de adequação e a dificuldade aparente em realizar a extensão. Este capítulo termina com algumas considerações acerca do impacto destas estratégias sobre o valor da marca.

O Capítulo 3 justifica a escolha do método de estudo de caso. Aborda inicialmente o processo de aquisição de conhecimento, os vários tipos de conhecimento e as várias tácticas para a transmissão deste. Foca-se posteriormente no estudo de caso, nas suas vantagens e nas condições que influenciam o seu sucesso, o trabalho prévio, durante e posterior à sessão.

Seguidamente apresenta-se o caso escolhido, a marca Super Bock. Começa-se pela caracterização da Unicer, empresa detentora da marca, passando pela análise do mercado de cervejas, os principais players do mercado e como é segmentado este mercado. Mais tarde, a análise concentra-se na Super Bock, onde são analisados os seus sinais de identidade, o seu marketing mix e os resultados conseguidos junto do público.

O Capítulo 5 inclui a nota pedagógica, onde são descritos os objectivos que se pretendem alcançar com esta técnica pedagógica. É apresentada, a seguir, a escolha do tema, dos objectivos e o plano da sessão. Estes são uma forma completa de organizar a sessão e auxiliar a aplicação deste estudo de caso numa aula. Por último, são levantadas algumas questões que emergem da análise do caso e são sugeridas hipóteses de resposta.

A conclusão da tese visa rever todos os conceitos afluídos e reter aquilo que se identificou como essencial, no âmbito deste estudo de caso. Constitui uma breve análise do que foi explorado e identifica outras questões que poderão ser revisitadas em estudos posteriores.

Capítulo 2 – Extensão de marca

2.1 Introdução

A evolução dos mercados, principalmente a saturação em certos mercados de bens de grande consumo, a pressão concorrencial e o aumento dos custos de entrada forçou as empresas a identificarem um dos seus activos mais valiosos, a sua marca. As empresas perceberam que, investindo e procurando explorar a imagem que a marca já goza junto dos consumidores, poderia obter sinergias tanto de produção, como de distribuição e potenciar a imagem da marca como um todo.

O objectivo deste capítulo é identificar os conceitos de marca mais comuns na literatura, apresentar o conceito de arquitectura de marca e algumas estratégias associadas a este. Explora, especificamente, a extensão de marca, apresenta as motivações para a extensão, os riscos a considerar, as formas de o fazer, discute a avaliação desta extensão junto dos consumidores e qual o seu impacto no valor da marca.

O capítulo inicia, então, com uma apresentação de vários conceitos de marca, dando maior relevância aos que dão um bom contributo no âmbito da gestão. Apresenta seguidamente o conceito de arquitectura de marca e identifica algumas estratégias postuladas por este. Posteriormente dá-se relevância ao conceito de extensão de marca, começa-se por apresentar os motivos que levam á extensão e, de seguida, as preocupações a ter em conta, apresentam-se formatos de o fazer e a avaliação da extensão da marca por parte dos consumidores. Termina com uma reflexão acerca desta estratégia no impacto do valor da marca.

2.2 Noção de marca

As abordagens para a definição de marca são diversas e variam tanto de uma abordagem claramente redutora onde a marca é vista como um instrumento legal, de identificação visual ou meio de diferenciação dos produtos ou serviços, para uma abordagem holística, quase que transcendente, Ambler e Styles (1997), onde o foco é a marca em si, que engloba muito mais do que apenas o produto, a marca é considerada a soma de todos os elementos do marketing mix e é a decisão por excelência da organização.

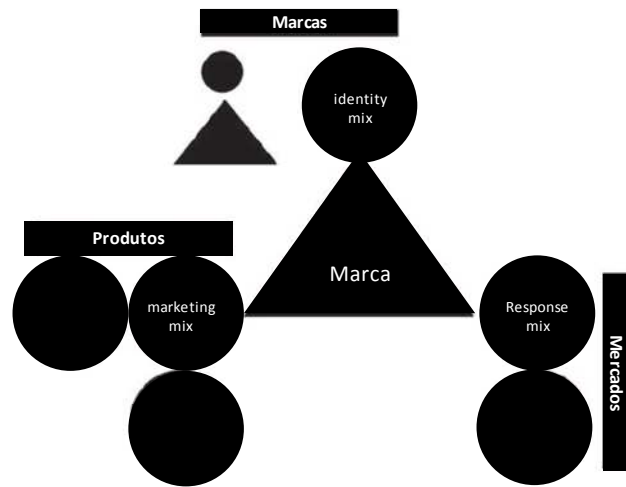
A definição do conceito de marca não pode deixar de abordar a definição apresentada pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial: “a marca é um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas. Se a marca for registada, passa o seu titular a deter um exclusivo que lhe confere o direito de impedir que terceiros utilizem, sem o seu consentimento, sinal igual ou semelhante, em produtos ou serviços idênticos ou afins (ou seja, o registo permite, nomeadamente, reagir contra imitações)”¹. Esta definição apresentada no site do INPI é explícita no seu propósito, ou seja, o objectivo de uma marca é diferenciar determinados produtos no mercado, e apresenta como principais vantagens o aspecto legal. Deixa contudo, em aberto a utilidade da marca na óptica da gestão. Esta definição é mais sucinta que certas definições anteriores apresentadas pelo INPI, especificamente na enumeração do que pode ser apresentado como marca, aqui, usa, em suma, o termo sinal, beneficia da multiplicidade de definições e interpretações passíveis de serem efectuadas com o mesmo e simplifica a definição.

Lencastre e Côrte-Real (2010) identificam aliás esta definição de marca como uma “miopia de marca”, legalmente, e em termos de marketing, uma marca é um sinal, motivo pelo qual os autores se apoiam na semiótica, enquanto ciência dos sinais como base do modelo de definição de marca, uma vez que incorpora os diferentes componentes do sinal e as relações entre estes. A contribuição de Peirce, um dos fundadores da semiótica permitiu definir três dimensões da marca: a identidade do sinal, o objecto de marketing, ao qual o sinal se refere, e a dimensão da resposta do mercado ao sinal.

Aparece aqui a apresentação triangular que clarifica o papel da marca, como a figura 2.1 ilustra. Organiza todos os elementos, em torno do triângulo da marca, permitindo-nos perceber o papel de cada um, esta segunda abordagem da definição de marca é mais aproximada ao conceito de marca que rege as nossas organizações. As decisões em relação à marca são tidas como estratégicas e a marca adquire assim uma importância que ultrapassa o seu valor material.

¹ Instituto Nacional de Propriedade Industrial www.inpi.pt

Fig. 2.1 O triângulo da marca



Fonte: Lencastre e Côrte-Real, 2010, p.11

Dado o contributo do modelo de Lencastre e Côrte-Real (2010) para o entendimento da universalidade da marca, no contexto em pretendemos explorar, vamos analisar cada um dos pilares que definem a marca.

Identidade

Uma marca é, na sua definição legal mais restrita, um nome expresso graficamente, podendo haver outros sinais associados que registados, legalmente garantam protecção da marca face a imitações, como por exemplo o logótipo, entendido como a identidade visual associada ao nome, o slogan, a embalagem, uma personagem, um som. Todos estes sinais funcionam como entidade jurídica, e no âmbito deste modelo os autores classificam-nos como o *identity mix* da marca.

Os autores inserem, ainda, dentro do pilar da identidade três níveis distintos: o primeiro, *core identity*, como o sinal que a marca usa para se representar a ela própria em primeira instância, tipicamente, o nome; o segundo nível, a *actual identity*, é a expressão gráfica

da marca que foi ou pode ser registada; e num terceiro nível, a *augmented identity*, todos os outros sinais identificativos da marca que podem ser protegidos legalmente.

Marketing

Neste pilar, encontramos a relação entre o primeiro pilar, como a proposta feita pelo nome e a sua relação com o mercado, tipicamente, este relacionamento é pautado pelo marketing mix da empresa.

Em paralelo com os níveis identificados no pilar da identidade, também no pilar do marketing, os autores encontram três níveis de envolvimento: primeiro o *core product*, é a parte do objecto que é apresentada em primeiro lugar, pode ser uma das instalações, um dos produtos ou um dos benefícios destinados a um público específico; o segundo nível, o *actual product*, corresponde às actividades nas quais a marca está envolvida, tipicamente, representa o produto no marketing mix, e no terceiro nível, o *augmented product*, estão representadas todas as acções da marca, nomeadamente, os outros elementos do marketing mix, que variam de acordo com o mercado em que se insere.

Resposta

No pilar da resposta existem, desde logo, duas perspectivas distintas que importa diferenciar: o interpretante e a interpretação. Isto aplicado à terminologia da marca, a interpretação é a resposta que as marcas recebem de um determinado indivíduo (interpretante) ou de um determinado mercado.

Em consonância com os outros pilares, também aqui os autores introduzem três níveis de resposta. A *core response* é a resposta imediata à marca, em termos de estudos de mercado é a associação *top-of-mind*; a *actual response*, é uma resposta mais estruturada da marca, onde os consumidores identificam pontos de paridade e de diferenciação entre a marca e as suas concorrentes, no âmbito de estudos de mercado estamos a falar de estudos qualitativos; e a *augmented response*, são todos os comportamentos que o consumidor terá para com a marca que serão, de certa forma, mensuráveis, entre estes temos estudos quantitativos que nos dão quotas de estima, *share of mind*, quota de mercado e, no limite, a quantificação do valor da marca.

O modelo de Lencastre e Côrte-Real (2010) é inovador no âmbito em que relaciona ciências diferentes, e, no que diz respeito à definição de marca, consegue dar um contributo válido para a gestão.

2.3 Arquitectura de marca

Os gestores de marca enfrentam uma grande fragmentação do mercado, dinâmica extremamente activa dos canais, realidades globais e ambientes negociais que mudam drasticamente a sua tarefa. Assim, cientes da importância da sua tarefa dentro da organização, os gestores enfrentam decisões cruciais: potenciar a marca existente, usando as variadas estratégias que a arquitectura da marca prevê, ou criar uma marca nova, com o custo proibitivo que isso implica.

Quanto à estratégia de criar uma nova marca, os gestores dever-se-ão questionar desde logo se existe uma necessidade efectiva para uma marca diferente. Naturalmente, esta solução traz vantagens face às outras, nomeadamente, representa uma oferta nova e diferente, evita associações que danifiquem as marcas já detidas pela empresa e evita conflitos nos canais de distribuição. Numa outra perspectiva, a capacidade para a nova marca criar e deter uma associação para o consumidor e reter a atenção deste pode ser um desafio demasiado exigente, que não será desejável a empresa enfrentar recorrentemente. Por último, a questão que deverá rondar a cabeça do gestor é: o negócio suporta uma nova marca?

Como alternativa à criação recorrente de novas marcas surgiu uma área chamada arquitectura de marcas, uma boa arquitectura de marcas pode levar a impacto, sinergia e potenciamento, em vez de enfraquecimento do mercado, confusão, desperdício, perda e oportunidades perdidas (Aaker e Joachimsthaler, 2000). Arquitectura de marcas é uma estrutura organizacional do portfolio de marcas que especifica o papel de cada marca e quais as relações entre estas. Esta apresenta como principais vantagens a elasticidade que confere às marcas, relativamente a produtos e mercados, permitindo uma maior diversificação e inovação, resolve necessidades conflitantes das marcas, mantém o recurso de criação de marcas e potencia o valor actual da marca, prevenindo também a

diluição pela sobredosagem. Por último, identifica a oferta como nova e diferente conferindo novo vigor à marca.

Ao optar por potenciar a marca existente dispomos de estratégias como a extensão de marca, criar marcas endossadas ou criar uma submarca. O conceito de extensão de marca inclui tudo o que excede os complementos da gama, em que nem a natureza física ou técnica do produto, nem o benefício específico ligado ao seu uso sofrem uma ruptura significativa (Lencastre , 2007). A extensão de categoria implica uma ruptura, tanto ao nível técnico ou físico do produto, acompanhada de uma ruptura ao nível do benefício específico. Já para Doyle (1994) as definições são as seguintes: extensão de marca é a utilização de uma marca estabelecida com êxito para entrar noutra segmento ou o canal, no mesmo mercado, a entrada em mercados diferentes configura, segundo o mesmo autor, um alongamento de marca. Em contraste, a definição de Kotler (1991), de extensão de marca é qualquer esforço para estender uma marca de sucesso para lançamento de produtos novos, modificados ou linhas.

Munthre e Bick (2006), num estudo realizado sobre o mercado de bebidas sul-africano, identificaram um conjunto de três de passos, que deverão ser seguidos, sequencialmente, de forma a minimizar o impacto negativo das extensões de marca e aumentar a probabilidade de sucesso das mesmas:

- Assim, numa primeira abordagem, deverão examinar o portefólio para identificar lacunas, aqui estarão as oportunidades de crescimento, um mapa de posicionamento ajudará a identificar onde é que os novos produtos se adequarão, mediante os já existentes, permitindo, essencialmente elaborar a análise de lacunas. O estudo comprova que extensões com valor acrescentado são bem avaliadas, quando relativamente próximas à marca.
- Segundo, analisar a estratégia associada à marca para inferir até que ponto poderão esticar a marca, o artigo menciona alguns exemplos no mercado das cervejas, nomeadamente, o caso da Guinness UK, que introduziu uma cerveja chamada Guinness Enigma em 1993/1994, que foi um fracasso. Não estava em consonância com o posicionamento da marca e é um exemplo de uma extensão

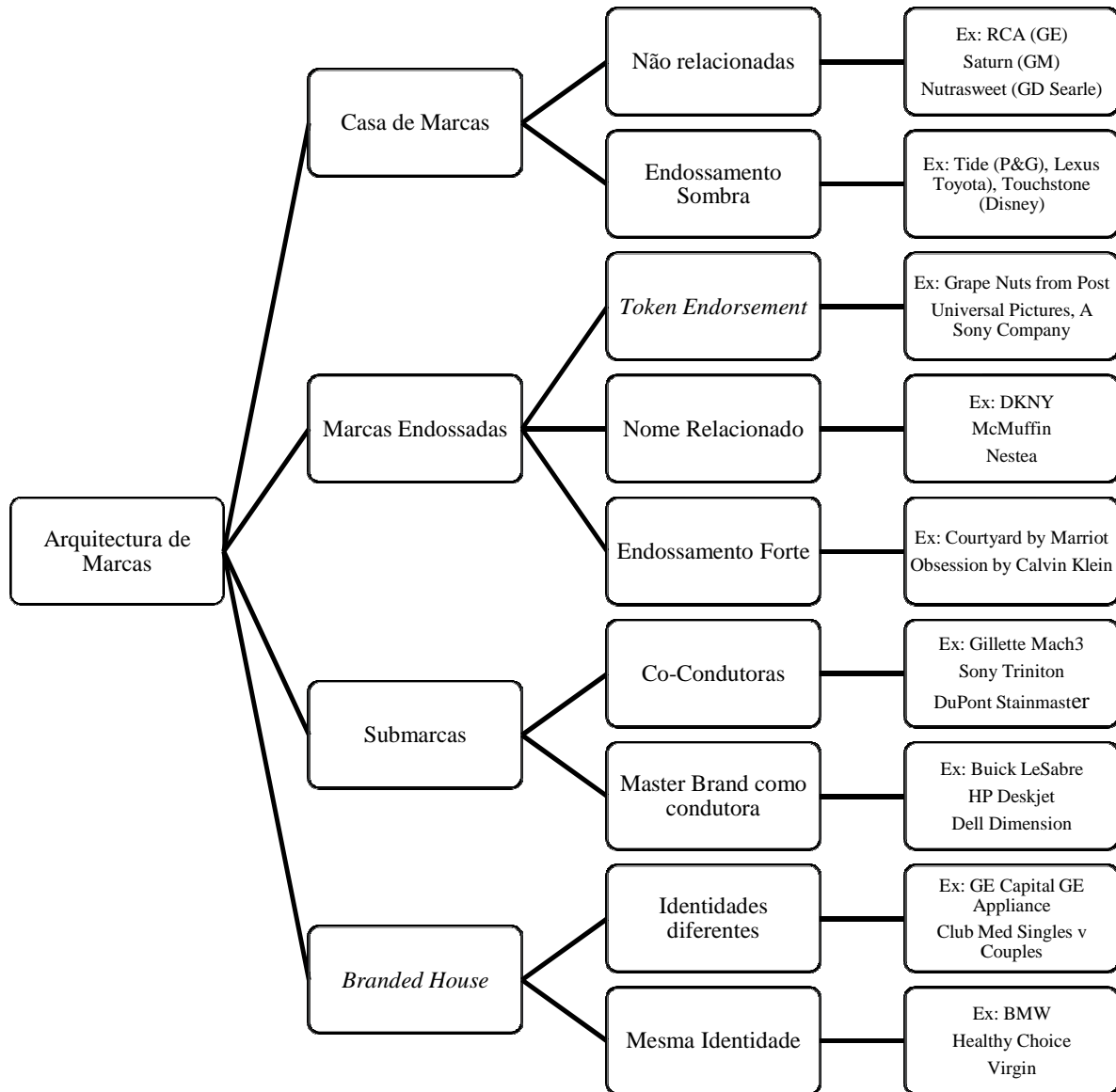
que ultrapassou o tal limite até ao qual podemos esticar uma marca, isto porque a Guinness é uma cerveja vista pelos consumidores como rica, escura e oriunda de um processo produtivo sofisticado e ao lançarem uma *lager*, ou seja, uma cerveja mais leve, com um processo diferente, foi um erro, porque os consumidores não viram a ligação entre a marca e a extensão.

- Em terceiro lugar, analisar a estratégia de extensão de marca, especificamente o ciclo de vida esperado das extensões, usando como exemplo o caso da *Coke Vanilla*, que foi usada como uma estratégia defensiva de curto prazo, enquanto a Coke Light visou mudar os hábitos dos consumidores e, portanto apresenta um ciclo de vida esperado do produto muito superior, pois poderá estar no mercado por várias décadas.

Aaker e Joachimsthaler (2000) propõem alternativas ao uso de extensão de marca, o uso de submarcas e marcas endossadas, podem ter um papel preponderante em criar uma arquitectura de marcas efectiva e coerente, sem correr os riscos da extensão de marca.

O papel que cada marca tem no momento de compra reflecte o grau em que a marca afecta a decisão de compra ou a experiência. Quando um consumidor se questiona que marca comprou? A resposta vai identificar qual marca teve o papel primário nessa decisão. As várias opções existentes consistem em gerir a relação entre as várias marcas de forma a maximizar o seu potencial, a figura 2.2 propõe várias alternativas.

Fig. 2.2 Arquitectura de marcas



2

Fonte: Aaker e Joachimsthaler, 2000, p.9

Casa de marcas: cada marca maximiza o impacto no mercado, sacrifica as economias de escala e sinergias, contudo permite posicionar-se em benefícios funcionais e dominar segmentos de risco. Evita associações que podiam não ser compatíveis com a oferta,

² Os termos *Token Endorsement* e *Branded House* não encontram tradução directa para português, pelo que se optou por manter os termos originais.

comunica avanços e vantagens na nova oferta, mais eficazmente, pode relacionar o benefício central com o nome da marca e minimiza conflitos de canais. Estas podem ser ou não ligadas entre si, ou existir um endossamento sombra, alguns especialistas conhecem a ligação, mas tem um impacto mínimo na imagem da marca, porém confere credibilidade e ajuda em muitos segmentos, um exemplo típico é o caso das marcas da Procter & Gamble.

Marcas Endossadas: os endossamentos corporativos acrescentam valor à oferta e têm associações úteis para o próprio endossante. Neste caso temos o “*Token Endorser*”, *master brand* envolvida em mercados com vários contextos, pode ser indicado por um logótipo, como GE, não tem um papel central, assegura segurança, credibilidade, permitindo ainda grande liberdade. Existem no entanto, condições para resultar: o *endorser* ser conhecido, ser apresentado consistentemente, ter um símbolo metafórico, aparecer numa família de produtos conceituada. Existem outro tipo de marcas endossadas, por exemplo o nome relacionado, relacionada com a marca-mãe mas tem nome próprio, ou o endossamento forte, reconhecido como uma assinatura, por exemplo “*Obsession by Calvin Klein*”.

Submarcas: relação mais próxima que as marcas endossadas, contudo podem afectar as associações, risco e oportunidade. Dentro deste tipo temos o caso das marcas co-condutoras onde ambas têm um papel forte de motivação da compra, no caso da *master brand* como condutora, onde uma marca influencia mais a compra. Por exemplo, HP Deskjet a marca que terá maior influência no momento de decisão será a HP.

Branded House: limita a possibilidade de atingir determinados segmentos, mas beneficia da imagem da marca, por exemplo BMW. Pode ter estratégias diferentes, identidades diferentes, para países e segmentos diferentes, ou optar por uma identidade única coerente entre as várias marcas.

As empresas, ao optarem por cada uma destas estratégias, estarão a estender o seu território de actuação e a sua escolha de entrada, nessas novas actividades, vai originar uma estrutura de identidade. Lencastre (2007) identifica três estruturas de identidade que se distinguem, no âmbito dos seus sinais de identidade:

- Estrutura de marca única ou monolítica: onde um único nome assegura a identidade de todas as actividades e produtos da organização, cujo exemplo clássico é a Virgin, neste caso, existe apenas um nome e uma identidade de cobertura única, podendo as actividades ser diferenciadas por genéricos, como podemos ver na figura 2.3 (ex: Virgin Drinks, Virgin Mobile, Virgin Active, Virgin Galactic).

Fig. 2.3 Exemplo de uma estrutura monolítica: Virgin



- Estrutura multimarcas ou diferenciada: múltiplos nomes, sem nenhuma ligação entre eles, identificam autonomamente cada actividade ou produto. O caso da Procter & Gamble em que, cada marca assume um nome e *identity* mix próprio, ainda que caucionadas com sinal ou sinais de uma identidade de cobertura, quanto menor for a presença desta identidade de cobertura, maior será o grau de diferenciação de cada uma das marcas, na figura 2.4 podemos identificar a panóplia de marcas que a Procter & Gamble detém.

Fig. 2.4 Exemplo de uma estrutura diferenciada: Procter & Gamble



- Estrutura de dupla marca ou mista: uma parte do *identity mix* (o nome ou parte do nome, ou logótipo ou parte dos seus componentes) assegura a identidade de cobertura, enquanto outra parte assegura a identidade diferenciada de cada actividade ou produto. Como é o caso da Nestlé, o resultado da história de uma marca é a evolução dos seus sinais de identidade e da relação entre as várias marcas da empresa, assim, tanto apresenta marcas com uma identidade muito semelhante à original, e muito dependentes desta, como apresenta outras absolutamente diferenciadas, na figura 2.5, identificamos a Nespresso como uma marca independente, e, por exemplo, a Nestlé, para comida infantil, como uma marca dependente.

Fig. 2.5 Exemplo de uma estrutura mista: Nestlé



Em semelhança com as várias estratégias no âmbito da arquitectura da marca, cada estrutura de identidade apresenta vantagens e limitações. Se a opção por uma estrutura monolítica permite otimizar o potencial da marca, e facilitar o reconhecimento por parte dos consumidores, limita, no entanto, o acesso a mercados substancialmente diferentes ou a abordagens diferentes. Veja-se o caso da Virgin, que está presente com a mesma marca, em várias actividades, contudo mantém a mesma postura irreverente, característica da marca. A opção por estruturas diferenciadas, além de se traduzir, em termos financeiros em custos de comunicação superiores, obriga o consumidor a fazer novas associações para cada produto, o que em mercados com elevada concorrência poderá não ser fácil concretizar. Assim, a prática mais generalizada entre as empresas e organizações é optar por uma estrutura mista (Lencastre, 2007), que permite adaptar a estrutura a cada nova actividade tendo em conta as especificidades desta.

2.4 Razões da extensão de marca

Uma forma que as organizações encontraram para atingir novos segmentos de consumo, aumentar a amplitude dos preços praticados, gerir o excesso de capacidade instalada, conseguir ganhos rápidos e lutar com os concorrentes, foi apostar na extensão de marca. Embora a pesquisa científica identificasse esta prática anteriormente, apenas a partir da década de 80, as empresas adoptaram esta estratégia na gestão das suas marcas (Serra e Gonzalez, 1998). Uma maior abertura dos mercados, conjugada com o desenvolvimento da concorrência e da tecnologia, aplicada à oferta de novos produtos e serviços, levou a uma redução da margem da empresa e tornou o ciclo de vida do produto mais curto, o que resultou na proliferação de marcas e gerou confusão na mente dos consumidores.

Smith e Park (1992) identificam uma marca reconhecida, como uma mais-valia, na gestão do risco. O conhecimento que o consumidor detém, de outros produtos da organização, funciona como um facilitador no processo de identificação, de redução incerteza, quanto ao produto, e promove a experimentação. Aliás a necessidade de informação adicional diminui, uma vez que, o novo produto surge veiculado a uma marca já reconhecida.

O ambiente em que é lançada a extensão é também beneficiado, quando o consumidor faz avaliações positivas da marca. Aliás, a entrada em novas categorias é também facilitada, como resultado destas avaliações e o processo torna-se mais fácil e menos dispendioso (Pitta e Katsanis, 1995).

O reconhecimento de benefícios associados à extensão, de uma marca, podem ser observáveis na entrada de uma nova categoria, estes ganhos tornam-se ainda mais evidentes, à medida que a intensidade da marca cresce, quando estamos perante marcas que comportam uma vertente de experimentação ou quando estamos perante um mercado com pouco concorrência, e onde os consumidores têm pouco conhecimento acerca dos produtos (Smith e Park, 1992).

Baseando-se numa análise estratégica Serra e Gonzalez (1998) apontam como principais ganhos com a extensão de marca:

- Sinergias, no que diz respeito à comunicação, promoção e distribuição da marca, pelos ganhos de economias de escala, no que diz respeito aos custos com comunicação e promoção e pelo acesso à rede de distribuição.
- Ocupa espaço livre no mercado, pois impede a entrada de concorrentes.
- Aumenta a quota global da marca.
- Facilita a entrada do novo produto no mercado.

Por sua vez, Aaker (1996), apresenta como principais razões à extensão de marca:

- Chegar a um mercado mais vasto.
- Diversificar a oferta.
- Incutir uma nova dinâmica na marca.
- Inovar.
- Combater a concorrência.

Keller (1999) realça:

- A percentagem de inovações que não conseguem sucesso no mercado.
- Os custos proibitivos de lançar uma nova marca.
- A facilidade em usar, mais agressivamente, as actividades promocionais com uma extensão de marca.

De Chernatony e McDonald (2003) identificam como principais motivadores da extensão da marca:

- Um maior nível de notoriedade.
- Associações da marca transferidas para o novo produto.
- A noção de qualidade que transcende a marca.
- Estimula a experimentação.

Kapferer (1998), acerca desta temática da extensão de marca, destaca os seguintes factores:

- Quebra a associação da marca a um produto, se a marca representar apenas um produto, esta terá o mesmo ciclo de vida deste e morrerá, pelo que esta separação é benéfica para a marca.
- Aumenta as probabilidades de sucesso de um novo produto.
- A extensão de marca cumpre também o papel de permitir a marca acompanhar as tendências de mercado, mantendo-se actual, dinâmica e activa.
- Reforça a imagem da marca e capitaliza os investimentos em publicidade.

Os vários autores apresentam motivações à extensão da marca, reconhecendo a sua importância estratégica, na gestão de marca.

2.5 Limites e riscos à extensão de marca

Apesar das vantagens associadas à extensão de marca, não deveremos, no entanto, negligenciar os riscos associados a estas. De facto, um dos principais riscos a ter em consideração, ao delinear uma estratégia de extensão de marca, é que este reduza o valor da marca-mãe, e de todos os produtos sob a mesma marca. Os modelos de *brand equity* estudam o valor da marca, devem ter em consideração a existência de vários produtos associados à marca, e, que, estes actuam em diversas categorias de produtos (Smith e Park (1992).

Outro factor relevante a ter em conta é a coerência. Kapferer (1998) menciona o risco que a sobreposição, de imagens conflitantes, podem afectar a coerência da marca, e, assim, implicar a perda de associações benéficas. Serra e Gonzalez (1998) apontam a utilização da marca, como apenas um símbolo, um dos erros mais frequentes, que gera incoerência no posicionamento. Esta questão da coerência ganha maior relevância, quando estamos em segmentos de luxo, em que o consumidor associa uma imagem de exclusividade e prestígio à marca, e, uma quebra nesta promessa pode diluir o valor da marca (Keller,1993).

Keller (2003) aponta várias desvantagens, que podemos encontrar, ao fazer a extensão de uma marca:

- Pode confundir ou frustrar os consumidores. O consumidor, ao encontrar uma oferta variada, pode se deparar com algumas dúvidas, acerca de qual será o produto indicado para si. Por outro lado, dado o espaço reduzido, de linear disponível no supermercado, o consumidor pode sentir dificuldades, em encontrar um produto que tenha sido anunciado, e ver frustrada a sua intenção de adquirir o produto novo.
- Pode encontrar resistência na distribuição. Os retalhistas têm de gerir o espaço de prateleira, perante uma oferta cada vez maior de produtos, em diferentes formatos, com diferentes sabores. Estes consideram que, alguns produtos novos, são apenas versões de outras marcas dos mesmos produtos, e tendem a oferecer resistência à entrada, pois têm de rentabilizar o espaço, oferecendo a variedade essencial ao consumidor.
- Pode falhar e afectar a imagem da marca-mãe. O autor identifica este como o pior cenário, sendo que não só a extensão falha, mas também afecta a imagem da marca-mãe.
- Pode ter sucesso, mas canibalizar vendas da marca-mãe. O risco passa por ao oferecer um novo sabor, ou um novo ingrediente, o consumidor optar pelo produto novo, abandonando o produto original.
- Pode ter sucesso, mas enfraquece a identificação da marca, a uma categoria específica. Quando uma empresa faz várias extensões de marca, em diversas categorias, pode distanciar a marca da sua categoria original, perdendo a associação a esta. O autor dá como exemplo a Cadbury que, no Reino-Unido, entrou na categoria da comida instantânea, e correu o risco de afastar a imagem da marca de chocolates com qualidade.
- Pode ter sucesso, mas afectar a imagem da marca-mãe. É curiosa a identificação desta desvantagem, porque, de facto, as implicações na marca-mãe são relevantes tanto a extensão tenha sucesso, como falhe. Neste caso, o facto da extensão ter sucesso e criar associações fortes, pode ser prejudicial para a marca-

mãe, caso estas associações sejam inconsistentes, com as associações da marca-mãe.

- Pode diluir o significado da marca. Este caso é mais adequado para as marcas de elevada qualidade e prestígio, a multiplicidade de produtos associados à marca pode afectar a percepção de exclusividade, associada à marca-mãe, e afectar a marca como um todo.
- Pode fazer com que a empresa perca uma oportunidade de criar uma nova marca. Apesar das vantagens associadas à extensão, uma nova marca pode criar as suas próprias associações, a sua imagem e o seu valor.

Na óptica do consumidor, o impacto de uma extensão mal sucedida, é maior, do que o de uma extensão bem sucedida, no que diz respeito ao impacto na marca original (Aaker e Keller, 1990). O consumidor avalia, mais favoravelmente, extensões cujas associações sejam salientes e relevantes, com a marca original (Broniarczyk e Alba, 1994), no entanto tende a avaliar, menos favoravelmente, extensões mal sucedidas, quando directamente associadas à marca original (Aaker e Keller, 1990). Ou seja, uma associação próxima à marca original é desejável, para veicular alguns dos atributos desta, no entanto, uma extensão mal sucedida, nestes moldes, tem maior impacto no valor da marca.

O impacto no valor da marca fundamenta-se nas associações, negativas e indesejáveis, que o consumidor possa fazer acerca da extensão. Estas podem afectar o nível de qualidade percebida (De Chernatony e McDonald, 2003), diminuindo o valor da marca. Dada a relevância do impacto das extensões, no valor da marca, no capítulo 2.8 revisita-se novamente esta questão.

2.6 Políticas de extensão de marca

Uma vez apresentadas as motivações e os riscos, a ter em atenção, com a extensão de marca, importa agora apresentar formas de extensão de marca.

Tauber (1988) identifica alguns formatos de extensão de marca:

- Introdução do mesmo produto, sob diferente forma (*Skip* em pó, tabletes, líquido).
- Introdução de produtos que contenham um sabor, ingrediente ou componente distintivo da marca, (*Haagen-Dazs* Cream liqueur).
- Estimulação de *cross selling* (dentífrico *Colgate* e escovas de dentes).
- Introdução de produtos para privilégio do cliente da marca (*Traveller's checks* da Visa).
- Introdução de produtos que capitalizam o know-how existente na organização.
- Introdução de produtos que reflectem os benefícios ou atributos distintivos da marca-mãe (produtos de limpeza “suaves” da *Ivory's*).
- Introdução de produtos que capitalizam a imagem distintiva ou prestígio da marca (acessórios *Calvin Klein* e óculos de sol da *Prose*).

Outros autores conceptualizam o formato de extensão de marca. Keller (2003) distingue entre extensão de linha e extensão de categoria:

- Extensão da linha: utilização da marca para denominar um novo produto, cujo alvo é um novo segmento de mercado, ainda dentro de uma categoria de produto actual da marca, esta envolve frequentemente um sabor, variedade em termos de ingredientes, formato ou dimensão diferente (ex. *Head & Shoulders* shampô anti-Caspa).
- Extensão da categoria: quando a marca entra numa categoria de produto diferente da actualmente utilizada (ex. relógios *Swiss Army*).

Já Pitta e Katsanis (1995) sugerem outra classificação:

- Extensões horizontais: a utilização da marca, num novo produto, na mesma categoria, ou numa categoria nova. A primeira é classificada como uma extensão de curta distancia, e a segunda de longa distância.
- Extensões verticais: lançamento de um produto com a mesma marca, na mesma categoria, mas numa combinação diferente de preço e qualidade. Um exemplo ilustrativo desta classificação, é o caso da indústria automóvel, quando uma

marca lança um modelo mais barato, mas com menos funcionalidades, aqui dada a maior semelhança com a marca, os riscos de avaliação desfavorável são superiores.

Kapferer (1998) distingue as extensões entre aquelas que mantêm a continuidade, no mesmo universo de consumo da marca, que denomina de contínuas, das que rompem com este universo, que se apresentam como descontínuas.

A escolha entre, que tipo de extensão, uma organização deverá realizar, é crucial dadas todas as implicações desta, assim, ao ponderar efectuar uma extensão de marca, a organização deverá ter em conta (Farquhar e Herr, 1993):

- Se for uma marca dominante na sua categoria, esta deve permanecer na sua categoria e procurar a melhor posição possível.
- A marca não domina a categoria, mas domina o *momentum*. A marca tem uma posição forte e nenhuma marca domina a categoria, assim duas estratégias são aconselháveis: tentar dominar a categoria, combatendo as marcas concorrentes, ou capitalizar o momento e entrar noutra categoria onde a marca se adeque.
- Não domina nem a categoria, nem o *momentum*. Neste caso, a marca dificilmente beneficiará das associações positivas, assim, a marca deverá ser fortalecida e a opção por extensão da marca adiada.

O processo de definição de extensão de uma marca, deverá ser cuidadosamente preparado e analisado, toda a informação de gestão, e de pesquisa do consumidor deverá ser tida em conta. Para o efeito, Keller (2003) apresenta uma série de actividades, a ter em conta, sequencialmente, de forma a enquadrar a extensão de marca, correctamente no universo da marca:

1. Definir o conhecimento actual, que o consumidor detém acerca da marca, e o desejado, uma vez que a introdução de uma extensão poderá alterar o significado da marca, é importante que se conheça o posicionamento, as associações, o domínio, e, o que constitui o valor da marca, para delinear, a longo prazo, o que se pretende para esta.

2. Identificar candidatos para possíveis extensões, é essencial identificar extensões que estejam relacionadas com o posicionamento da marca, e, com os seus benefícios essenciais. A pesquisa de mercado pode ajudar nesta identificação.
3. Avaliar o potencial do candidato a extensão, para que este crie valor, de acordo com três critérios: saliência, favorabilidade e singularidade das associações à marca-mãe.
4. Avaliar a resposta à extensão, de acordo com os seguintes 4 factores: quão convincentes, quão relevantes, quão consistentes e quão fortes.
5. Considerar as possíveis vantagens competitivas identificadas pelo mercado, e as reacções iniciais dos consumidores.
6. Definir a campanha de marketing, para lançar o novo produto.
7. Avaliar o sucesso e os efeitos da extensão no valor da marca-mãe.

Como Keller (2003) refere, o processo de avaliação da aceitabilidade de uma extensão de marca, e qual o seu impacto no valor a marca, são cruciais na definição da estratégia global da mesma. Assim, no capítulo seguinte, é abordada a temática da avaliação de extensão de marca.

2.7 Avaliação da extensão de marca

De acordo com a Associação de Nacional de Anunciantes de África do Sul, cerca de 27% das extensões falham (Munthre e Bick, 2006). O sucesso da extensão de marca depende, frequentemente, de certos pressupostos acerca do comportamento do consumidor, Aaker e Keller (1990), como: o consumidor tem opiniões e atitudes favoráveis, relativamente à marca original em memória; estas associações facilitam a formação de uma opinião, acerca da extensão da marca e as associação negativas não são transferidas para nem criadas pela extensão de marca.

O estudo de Aaker & Keller (1990) visa analisar estratégias de extensão de marca. O estudo propõe as seguintes categorias:

- Associação aos atributos da marca.
- Atitude face a marca original.

- Adequação entre a marca original e a extensão.
- Dimensões de adequação.
- Dificuldade aparente em realizar a extensão.

Uma vez que grande parte da pesquisa académica subsequente baseia-se em alguma, ou em várias dimensões, deste estudo fundamental de Aaker e Keller de 1990, incorporando, também, conceitos adicionais para a avaliação da extensão de marca, vão analisar-se cada uma destas categorias e aprofundar, o que a literatura posterior acrescentou, para uma melhor compreensão do fenómeno de extensão de marca.

2.7.1 Associação aos atributos da marca

Uma grande variedade de associações com a marca pode, potencialmente, ser transferidas para a extensão. Aaker e Keller (1990) defendem que, provavelmente o mecanismo de posicionamento mais usado são os atributos e características do produto, e estes tanto podem favorecer, como prejudicar a extensão. A classe de produto da marca original se, especialmente, se tratar de uma conhecida como cerveja ou automóveis, pode por si própria ter um conjunto forte de associações, que pode transferir para a extensão. Para a maior parte de extensões de marca, a motivação racional é de que a marca original tem associações que serão úteis para a extensão, este impacto pode no entanto, ser prejudicial. O limite para estas associações pode estar, no facto, de estas associações serem apropriadas, ou se forem dadas pistas para activar essa associação.

Aaker e Keller inferiram no seu estudo, também, como o fornecimento de informação adicional, acerca do novo produto, pode minimizar algumas das associações desfavoráveis, efectuadas apenas quando mencionadas como extensões de uma marca-mãe.

Broniarczyk e Alba (1994) exploram a questão das associações específicas da marca. Uma associação específica da marca é definida, simplesmente, como um atributo ou benefício que diferencia a marca das suas concorrentes (MacInnis e Nakamoto, 1990). É usual o marketing de determinado produto fortalecer esta associação, uma prática que terá um ganho extra, caso a associação possa ser usada como uma plataforma de entrada

noutras classes de produtos. Este estudo demonstra que, estas associações específicas, podem atenuar ou até contrariar a importância do afecto e da adequação com a marca, quando avaliamos uma extensão da marca.

2.7.2 Atitude face à marca original

A atitude face a marca é baseada num certo conjunto de atributos como durabilidade, incidência de defeitos, características, desempenho (Garvin 1984), contudo podem conter também o afecto.

Esta atitude face à marca é aqui introduzida enquanto qualidade percebida da marca. Zeithaml (1988) define a qualidade percebida como um conjunto global de opiniões do consumidor, acerca da superioridade e excelência de um produto. Neste contexto, se está associada à marca uma noção de qualidade elevada, a extensão pode beneficiar desta, caso contrário, a extensão será prejudicada face à imagem de qualidade inferior, Aaker e Keller (1990). O contributo de Keller e Aaker 1992 é determinante para integrar esta dimensão da qualidade, na avaliação da extensão de marca, pois estes concluem que na avaliação da qualidade da marca, as marcas de elevada qualidade obtêm uma avaliação mais permissiva dos consumidores, enquanto as marcas de qualidade média são mais permeáveis a extensões de marca com qualidade inferior, ou seja, credibilidade da marca-mãe tem maior impacto nestas.

No entanto, a questão do afecto, para com a marca original, pode ter relevância no momento de avaliação da extensão da marca (Yeung e Wyer, 2005). Na prática, não é incomum observar extensões de sucesso que se encaixam mal (Klink e Smith, 2001). O que justifica essa discrepância, entre as implicações da investigação prévia e as observações do mercado, poderá ser, em parte, devido a uma diferença no papel do afecto pela marca a interferir na avaliação, que o consumidor faz da extensão de marca.

Especificamente, a pesquisa prévia assume que os consumidores avaliam a adequação de uma extensão, no momento em que a conhecem. Esta avaliação exige uma identificação deliberativa das características específicas da extensão, e, uma comparação entre essas características com as da marca original (Yeung e Wyer, 2005). No entanto, quando o consumidor se depara com um produto no mercado, este não é

susceptível de exercer uma deliberação cognitiva extensiva. Ao contrário, pode basear a sua avaliação, de uma extensão de marca, nas suas reacções afectivas subjectivas para com a marca principal, sem levar em conta eventuais características específicas que a extensão possa ter. Ou seja, interpreta essas reacções como uma indicação, de quanto e como a extensão lhe irá agradar, independentemente das discrepâncias entre a extensão e a marca original.

Estas conclusões não entram em conflito com os resultados de Barone et al (2000), onde o impacto do afecto na avaliação das extensões é mediado pela percepção de similaridade, contudo, quando os participantes não são levados a considerar a similaridade entre a extensão e o núcleo, como base para suas avaliações, são susceptíveis de efectuar estas avaliações baseadas na impressão, que formaram no momento em que foram expostos pela primeira vez ao nome da marca do núcleo. Nestas condições, o afecto pela marca provocou uma influência sobre as extensões, independentemente, da similaridade das extensões para com a marca principal.

2.7.3 Adequação entre a marca original e a extensão (*fit*)

A pesquisa anterior ao trabalho de Aaker e Keller (1990) enfatizou o papel de adequação ou similaridade entre os dois produtos na avaliação da extensão da marca por parte dos consumidores. Tauber (1988) estudou 276 extensões de marca e concluiu que a percepção de adequação, isto é, o consumidor perceber que o produto novo é consistente com a marca, é um elemento chave para prever o sucesso da extensão de marca. Um outro estudo, da University Minnesota Consumer Behaviour Seminar 1987 em Aaker e Keller (1990), forneceu provas empíricas que demonstram uma maior noção de adequação, entre os actuais e os novos produtos, levam a uma maior transferência de afecto para o novo produto.

Keller e Aaker (1992) aprofundaram esta questão da adequação, quando uma empresa introduz várias extensões sequenciais, neste caso, de que forma é que os consumidores avaliam a proposta de extensão de uma marca, que já detém várias extensões noutras categorias? Pode a introdução de uma extensão de marca aumentar a probabilidade de aceitação das extensões de marca subsequentes? Ao introduzir uma série de extensões que variam ligeiramente umas das outras, a empresa pode, potencialmente, expandir a

sua marca para várias categorias, garantindo que cumpre com sucesso esta dimensão da adequação? Ao avaliar uma proposta de extensão de uma marca que tenha já sido estendida para outros produtos, os consumidores podem usar o seu conhecimento prévio acerca da marca-mãe, contudo a avaliação da extensão continua a depender da saliência, relevância, e favorabilidade das associações à marca, mas os consumidores podem fazer esta avaliação tendo por base apenas, um produto ou todo o conjunto de produtos da marca, o que afecta o conceito de adequação entre os produtos da marca e da extensão.

Não obstante, quando os comerciantes introduzem várias extensões de uma marca, em estreita proximidade temporal, surgem dados relevantes. Neste caso, as extensões, por vezes, podem ter efeitos sinérgicos sobre as avaliações de cada um, independentemente da sua semelhança com a marca-mãe, levando ambos a serem avaliados mais favoravelmente, do que seria se cada um fosse considerado de forma isolada. Shine et al (2007) mostra que, apesar de as extensões diferirem consideravelmente da categoria da marca-mãe, são avaliadas mais favoravelmente se forem promovidas em conjunto e são complementares, isto é, se a disponibilidade de um aumenta a atractividade do outro, por exemplo, uma impressora fotográfica digital e uma máquina fotográfica. Contudo, esta conclusão não é evidente quando as extensões pertencem à mesma categoria, por exemplo, dois modelos de máquinas fotográficas, ou categorias não relacionadas, por exemplo, uma máquina digital e uma prancha de *snowboard*. Além disso, o efeito é restrito às condições em que mesmo fabricante introduz as várias extensões, por fim, é evidente apenas entre as pessoas que têm uma disposição para se concentrar sobre os benefícios da oferta como um todo, em detrimento do seu custo. A presença de uma extensão pode aumentar a atenção dos consumidores, para as características desejáveis de outras, que outra forma poderia não ver, levando as extensões a serem avaliadas mais favoravelmente por este motivo.

Ainda no âmbito da dimensão da adequação Boush e Loken (1991) acrescentam a noção de tipicidade da extensão de marca e a largura da marca, com significados relevantes na avaliação de uma potencial extensão de marca. O estudo demonstra uma relação linear entre a tipicidade e a atitude, perante uma potencial extensão de marca. Assim, a atitude negativa acerca de extremamente improváveis ou atípicos produtos, na extensão de

marca, ultrapassou os efeitos de passagem de boa imagem, da marca-mãe para a extensão.

Dwivedi et al (2006), elaborou um estudo que visava aprofundar o tema, no qual identificou esta dimensão da adequação como a mais importante, no âmbito da avaliação da extensão de marca, assim como aquela que mais influenciava a marca-mãe. No entanto, este estudo aferiu algo curioso, quanto maior a familiaridade entre a marca e a extensão, maior a probabilidade da avaliação ser negativa, o que levanta questões acerca do conservadorismo dos consumidores face a marca. Este resultado, apesar de não ser o mais registado, não deixa, contudo, de levantar o véu acerca do comportamento do consumidor.

2.7.4 Dimensões de adequação

O ponto anterior mencionava a importância da adequação entre os dois produtos, mas Aaker e Keller foram além no seu trabalho, e pesquisaram as várias bases de adequação entre dois produtos. Deste modo, o estudo destes propõe a complementaridade, no âmbito em que dois produtos são complementares entre si; a substituíbilidade, no sentido em que os produtos são substitutos, pois ambos satisfazem a mesma necessidade, e, por último, a transferência, neste caso deverá ser vista como transferência de conhecimentos, como é que a organização pode transferir esse mesmo *know-how* na produção do novo produto. Concluíram que as dimensões de complementaridade e substituíbilidade influenciam a previsibilidade da avaliação da extensão da marca, mas a transferência tem um impacto directo nesta avaliação.

Para Keller e Aaker (1992), os consumidores podem ter em consideração factores associados com a empresa ao avaliar a extensão da marca, principalmente, se a empresa der grande relevância ao seu nome na sua estratégia. À medida que mais produtos são lançados dentro da mesma marca, o consumidor fica a conhecer o tipo de produtos que caracterizam a empresa, assim como é que esses produtos são feitos, aumentando a adequação entre o produto e a extensão. Ainda, os consumidores podem fazer a sua avaliação global, combinando as suas avaliações acerca da empresa, e como as propostas de extensão se adequam com os produtos actuais da empresa.

Realça-se então que as questões de credibilidade da empresa podem ser um factor influenciador na avaliação da extensão da marca. Neste ponto, a credibilidade da empresa é vista como até quanto é que a empresa é capaz, de entregar os produtos e serviços, que podem satisfazer as necessidades e desejos do consumidor. A credibilidade da empresa deve depender da percepção da experiência e fiabilidade da mesma. Um facto importante é a noção actual do consumidor acerca da qualidade e do sucesso dos actuais produtos da empresa, aliás, evidencia-se aqui uma relação entre a experiência e a fiabilidade da empresa quando esta já introduziu novos produtos com sucesso. Mesmo os consumidores que ainda não tenham experimentado os produtos, gozam de um certo efeito de halo, devido à credibilidade da empresa.

2.7.5 Dificuldade aparente em realizar a extensão

O modelo de Aaker e Keller (1990) aponta também as opiniões acerca da nova categoria de produtos, como um factor influenciador do sucesso ou insucesso da extensão. Neste caso entenda-se como a marca entrar numa categoria de produtos considerada como básico e onde a marca não acrescenta valor, ficando o consumidor apenas onerado financeiramente não tendo retorno.

Esta dimensão, da dificuldade em realizar a extensão, não foi corroborada no estudo de Barret et al (1999), que visava generalizar o estudo de Aaker e Keller de 1990, mas numa amostra representativa da população, uma vez que o estudo original foi efectuado em estudantes, e, essa amostra, apresenta limitações no que diz respeito às conclusões que dela se possam inferir. Porém, este mesmo estudo fornece provas empíricas que consolida o modelo de Aaker e Keller (1990), nas outras dimensões de avaliação da extensão da marca, e permite a sua generalização em diferentes ambientes e categorias de produtos.

2.8 Impacto no valor da marca

A popularidade das extensões de marca e de linha cresceu entre os profissionais ao longo da última década e, conseqüentemente, como objecto de pesquisa, esta tem coincidido com o surgimento do conceito de valor da marca (Ambler e Styles, 1997). Os dois têm sido relacionados: o valor da marca tem um impacto sobre o sucesso das

extensões (Rangaswamy et al, 1993; Shocker e Weitz, 1988), e as suas extensões, por sua vez têm um impacto sobre o valor de uma marca (Dacin e Smith, 1994; Keller e Aaker, 1992). Daí que os autores tenham considerado relevante averiguar qual o papel do valor da marca, no processo de extensão de marca.

Importa conceptualizar o conceito de valor da marca. Aaker (1996), uma vez mais um precursor nesta área, apresenta uma definição para o valor da marca, este depende do conjunto de activos (e passivos) relacionados com o nome e o símbolo da marca que acrescentam, ou não, valor ao produto ou serviço de uma empresa e/ou aos clientes dessa. Identifica também como principais fontes de valor: a notoriedade, lealdade à marca, qualidade percebida e associações à marca, e também outros como direitos legais sobre a marca. Keller (1993) completa este conceito, conferindo-lhe uma nova vertente, no âmbito em que introduz a noção de "valor da marca baseado no consumidor", onde incorpora a resposta do consumidor à marca, face ao conhecimento desta.

Brito (2008) elaborou um modelo em que avalia o valor da marca numa perspectiva relacional, foram identificados três níveis de envolvimento entre a marca e os seus clientes: acção, interacção e relação. Estes três níveis são crescentes, no que diz respeito ao envolvimento e postula, de certa forma, uma posição intermédia em que não cabe só às empresas construir a sua marca, mas também o valor desta não resulta apenas da resposta do cliente à marca. É defendida uma posição em que o valor da marca resulta de distintas abordagens: "agir e interagir para, em última instância, relacionar" (op. cit., p.19). Aqui o valor da marca é medido pelo relacionamento que esta tem com os seus clientes, um nível de envolvimento alto sugere lealdade comportamental, atitude de ligação, sentimento de comunidade e um envolvimento activo.

O termo *brand equity* surgiu nos EUA no início dos anos 1980 (Barwise, 1993). A literatura que emergiu sugere duas abordagens distintas para a definição e medição do património da marca (Ambler e Styles, 1994): avaliação financeira, que se centra mais no valor da marca como um bem, ou uma abordagem baseada no consumo que se centra no bem por si só. Os autores apontam esta como sendo a principal fonte de confusão em torno do conceito: a distinção entre os bens e a sua avaliação. Em certa medida, os gestores terão de escolher entre ter lucro ou armazenar para o futuro. *Brand equity* é,

essencialmente, a acumulação de lucros a serem realizados numa data posterior. De acordo com Srivastava e Shocker (1991), o valor da marca é a agregação de todas as atitudes acumuladas e padrões de comportamento nas mentes dos consumidores, canais de distribuição e agentes de influência que irão reforçar os lucros futuros e rendimentos a longo prazo.

Apesar do entusiasmo em volta dos benefícios conseguidos com a extensão de marca, dadas as sinergias conseguidas através destas, e, tendo presente, a influência destas nas abordagens anteriormente referidas na construção do valor da marca, começaram a surgir algumas preocupações acerca dos efeitos negativos, que as extensões de marca podem causar nas marcas no longo prazo. As preocupações giram em torno da problemática da utilização repetida do nome da marca, não “gastará” este e no limite, extensões de marca mal sucedidas diluirão o valor da marca? De facto, alguns observadores acreditam que a combinação entre a utilização excessiva e a diluição, eventualmente, resultarão num total desgaste do valor da marca, um bem precioso para a organização.

O trabalho de Ambler e Styles (1997) visa explorar os processos de gestão que levam ao lançamento de uma marca, e respectivas extensões, e, definir o papel, se algum, que o valor da marca tem no processo de decisão. Estes concluem que trazer novos produtos ao mercado como extensões, devem ser vistos mais como um processo do desenvolvimento da marca, do que o desenvolvimento de novos produtos.

Uma corrente de pesquisa do valor da marca tem incidido sobre extensões de marca (Barwise, 1993). Parte deste trabalho tem explorado o impacto do valor da marca e a sua extensibilidade, com a conclusão geral que a empresa pode alavancar capital existente de uma marca em novas categorias (Shocker e Weitz., 1988). Neste sentido concluiu-se posteriormente que marcas com maior valor reconhecido têm extensões de marca com mais sucesso (Rangaswamy et al., 1993), por outro lado extensões de marca de menor valor pode diluir este e o seu património. Não é recíproca, portanto, a relação entre valor de marca e extensão de marca.

O estudo de Loken e John (1993) investiga, especificamente, se as extensões mal sucedidas poderão diluir determinadas opiniões que os consumidores reuniram acerca

do nome da marca. Quando os nomes de uma marca são estendidos para novos produtos é comum que os consumidores transfiram para estes características específicas e isso forma o posicionamento base da marca no mercado. O estudo identifica as situações em que a extensão de marca terá maior ou menor probabilidade de diluir a imagem que os consumidores associam à marca.

Uma extensão de marca nova introduz um conjunto de opiniões que pode ou não ser consistente com a imagem projectada da marca. Deste modo, como é que a opinião dos consumidores é afectada pela nova informação veiculada pela extensão da marca, caso esta seja inconsistente com a imagem da marca. O estudo de Loken e John (1993) apresenta dois modelos o “*bookkeeping model*” e o “*typicality-based model*”. De acordo com o primeiro as alterações são processadas de uma forma incremental, de acordo com a informação recebida, assim qualquer informação inconsistente acerca da extensão da marca resulta numa modificação menor ou actualização da imagem da família da marca correspondente. O segundo modelo baseia-se na noção de tipicidade, e defende que o impacto dado a informação inconsistente acerca de uma marca depende da maior ou menor tipicidade dos membros da categoria, ou seja, quantos mais consumidores entendam a extensão de marca inconsistente com os atributos da marca, essa extensão será entendida como menos típica e a generalização da extensão desses atributos será menos provável de ocorrer, e por conseguinte afectar menos a marca-mãe. Por contraponto esta teoria acredita que quão maior for a tipicidade, maior será o impacto de informação inconsistente.

Loken e John (1993) dão ainda sugestões para a gestão, uma vez que é necessário ter em consideração vários factores quando é lançada uma extensão de marca, de forma a limitar os danos que esta possa causar. Os dados corroboram a teoria que as marcas podem sofrer, aos olhos do consumidor, com certos tipos de extensão de marca cujos atributos estão desconstruídos com o que os consumidores esperam da marca. Numa outra perspectiva, o estudo fala também da gestão do dano, ou seja após um lançamento mal sucedido, é importante medir a dimensão do dano em termos da crença nos atributos da marca e identificar estratégias de afastamento da marca-mãe da sua extensão. Uma destas poderá ser evidenciar a atipicidade da extensão da marca face à

marca-mãe, evidenciando eventualmente um *packaging* diferente, uma outra estratégia poderá passar por enfatizar os atributos da marca-mãe.

O estudo levado a cabo por Serrão e Botelho (2008) teve, como contexto, o consumidor brasileiro e como este avalia o impacto no valor da marca, na existência de várias extensões. Para o efeito as autoras concluíram a diluição das associações da marca, na mente do consumidor, e avaliaram, ainda, o interesse do cliente na categoria de produto original pode ser afectado negativamente após a extensão, mostrando que o efeito da diluição se espalha, não só para a marca, mas para a categoria inteira. É evidente, que uma extensão de marca, sem sucesso, de uma única marca individualmente, seria incapaz de prejudicar toda uma categoria se, principalmente, se tratar de uma categoria crescente, como o exemplo usado os telemóveis, mas, no entanto, é necessário ter em atenção todo o impacto da extensão da marca, ultrapassando, neste estudo, a questão da marca, afectando toda a categoria de produto.

2.9 Conclusão

É indiscutível a importância que as marcas têm nas organizações de hoje em dia. Num mundo concorrencial, a diferenciação é conseguida através de argumentos fortes e da coerência entre os vários instrumentos do marketing mix. Neste sentido, uma definição de marca consistente com a importância que esta tem, é a de que é um fio condutor, algo que guia a organização.

Foram apresentadas duas definições de marca que contrastam, largamente, no seu âmbito de aplicação. Uma primeira usada pelo INPI que serve para esclarecer o conceito jurídico, todavia, pouco acrescenta no contexto da gestão. Para contemplar esta lacuna, é apresentada uma nova abordagem ao conceito da marca de Lencastre e Côte-Real (2010), que tem por base a ciência da semiótica e através de uma concepção triádica organiza todos os conceitos da marca, e evidencia a sua importância da organização.

A marca aparece assim como um dos recursos fundamentais da organização. Deste modo, uma área que está a ganhar crescente importância, na área do marketing, visa estudar as várias opções para potenciar este activo, sem, no entanto, diluir o valor deste bem. Surge assim a arquitectura da marca, que é uma ferramenta crucial tanto para a

própria marca, como para o mercado. Estratégias como extensões de marca, submarcas e marcas endossadas estão ao dispor dos gestores, a estes compete avaliar se a marca-mãe contribui para a oferta, se estas associações vão beneficiar a oferta de valor e se trazem credibilidade, visibilidade e eficiência na comunicação para a organização. Por último além de analisar todas as vantagens e desvantagens relativamente à nova marca é necessário avaliar o seu impacto na marca-mãe.

Relativamente à avaliação da extensão da marca o modelo de Aaker propõe 5 níveis distintos de análise: associação aos atributos da marca, no sentido em que as associações que já existem com a marca-mãe são transferidas para a extensão, caso se pretenda uma ruptura entre estas as ferramentas de comunicação podem ser de grande utilidade; a atitude face à marca original está relacionada com a imagem que a marca-mãe goza, nomeadamente associada à qualidade, estudos posteriores confirmaram que marcas com uma qualidade percebida superior gozam de maior aceitação de diferentes extensões; a adequação entre a marca original e a extensão é também um factor crucial para uma avaliação mais favorável da extensão, esta adequação pode ser verificada a vários níveis, ou seja, é favorável que exista uma relação entre os produtos, e esta relação pode ser de substituíbilidade ou de complementaridade ou apenas de transferência de know-how, por último considerou-se que a dificuldade que o consumidor percepciona que terá tido para realizar a extensão pode influenciar esta avaliação.

Como já foi referido várias vezes é crucial a preocupação com o valor da marca, vários estudos abordaram este tema, e concluíram que extensões de marca mal sucedidas, poderão afectar o valor da marca, e até o do próprio mercado.

Capítulo 3 – Metodologia de estudo de caso

3.1 Introdução

Sendo originário da Universidade de Harvard, o método do estudo de caso, é hoje em dia, um método de aprendizagem que proliferou por todo o mundo, dado o reconhecimento das suas vantagens. O principal objectivo com a utilização deste método passa por instigar os alunos a raciocinar e a ganhar experiência em ambiente de incerteza e urgência, o que lhes trará benefícios, no futuro, aquando em contexto real. Não existe uma solução tida como certa, cabe, desta forma, ao professor funcionar como um moderador capaz de valorizar os vários contributos e conduzir a discussão para o atingimento dos objectivos propostos.

A presente dissertação está elaborada como um estudo de caso. Desta forma este capítulo visa enquadrar o estudo de caso enquanto técnica de aprendizagem, evidenciar as vantagens deste método, e como deve ser preparado e conduzido, quando aplicado em aula.

O capítulo estrutura-se em quatro secções. Primeiro, apresenta as teorias de aprendizagem como objectivo de identificar o processo de aquisição de conhecimento. Em seguida, apresenta os métodos e técnicas pedagógicas como formas de transmitir conhecimento. Depois, centra-se no estudo de caso e aborda a sua aplicação e a preparação necessária antes, durante e pós aula. Conclui, evidenciando as vantagens do estudo de caso.

3.2 Teorias de aprendizagem

Para evidenciar as vantagens da utilização deste método torna-se peremptório analisar primeiro como se dá o processo de aquisição de conhecimento. Aprender é adquirir capacidades, atitudes e conhecimentos que levam à modificação do comportamento, logo a aprendizagem exige a actividade do indivíduo, uma vez que este vê os seus comportamentos, atitudes, valores ou competências modificados (Pinto,2003).

O processo de aprendizagem é um processo activo e dinâmico, processador activo da informação que previamente descodifica, processa e recodifica em termos pessoais. É pessoal, na medida em cada um aprende de maneira diferente, global, pelo que impele a

relacionar conhecimentos e capacidades, contínuo, evolutivo, de satisfação de necessidades, dinâmico, gradativo, isto é, do simples para o mais complexo e cumulativo, e, os saberes associam-se no sentido de adquirirmos novos saberes, diz-se, que se aprendeu quando se verifica uma mudança no repertório de respostas (Pinto,2003).

Vários autores dedicaram-se ao estudo de como se processa este fenómeno de aquisição de informação, como se dá o processo de aprendizagem, qual é a sua natureza, o que acontece aos sujeitos e como se processa para diferentes sujeitos num mesmo contexto, ou para o mesmo sujeito em diferentes contextos. São várias as teorias de aprendizagem. Aqui abordaremos as teorias comportamentalistas, o cognitivismo e o humanismo.

As teorias comportamentalistas assentam no conceito básico que a aquisição de informação resulta pela resposta a um estímulo, os sujeitos têm um papel passivo, com motivações externas e esta resposta aparece quando existe a apresentação repetida de estímulos. A aprendizagem verifica-se pelo comportamento observável, e não por processos mentais, Pinto (2003).

A perspectiva cognitivista defende que a aprendizagem consiste numa mudança da estrutura cognitiva do sujeito, é interactivo com o meio, o indivíduo é activo e a sua motivação é intrínseca, assenta na forma como ele percebe, selecciona, organiza e atribui significados aos objectos e acontecimentos. No âmbito desta perspectiva, factores como as condições externas, os indivíduos que participam na experiência, a sua influência nos modos de aprendizagem, e a sua atribuição de significado ditam o seu sucesso (Pinto, 2003).

A perspectiva humanista da aprendizagem centra-se no indivíduo, em função das suas experiências únicas e pessoais. É um processo pessoal e vivencial, centra-se no ser humano, na sua singularidade, nos seus motivos e nos seus interesses, identifica a aprendizagem como algo espontâneo (Pinto, 2003).

3.3 Métodos e técnicas pedagógicas

Os métodos pedagógicos são um conjunto de meios, considerados os mais apropriados para atingir determinados objectivos educativos, este é um sistema de acções que visam a aquisição de aprendizagem e transmitir informação. Um método pedagógico deve ser adaptado às várias condicionantes. Existem, tipicamente, quatro métodos pedagógicos: método expositivo, método demonstrativo, método interrogativo e método activo (Silva 1992).

Silva (1997) distingue os quatro métodos:

Método expositivo

- Baseado na transmissão do chamado “saber-saber”.
- Visa a transmissão de conhecimentos, maioritariamente teóricos.
- Tem como principais vantagens atingir um maior número de pessoas.
- Garante o cumprimento do programa.
- Permite transmitir uma maior quantidade de informação.
- Não necessita de recursos adicionais.
- Dá uma maior segurança a quem transmite a informação, pois controla o que é transmitido.
- Como desvantagens é de realçar a falta de feedback da assistência, cuja contribuição é também ignorada, é um método passivo, depende das capacidades de comunicação da pessoa que transmite a informação e, não acompanha o ritmo individual de cada um.

Método demonstrativo

- Abrange o conhecimento na óptica do “saber-fazer”.
- Baseia-se na prerrogativa de que a aprendizagem pela acção se torna mais efectiva.
- Envolve os vários sentidos.
- Visa uma aplicação prática dos conhecimentos transmitidos.
- Permite a individualização da aprendizagem.
- Adequa-se a diferentes realidades.

- Permite a interacção entre os formandos, sendo portanto mais dinâmico que o método expositivo
- Estimula também o desenvolvimento psicomotor.
- Como desvantagem é um método que consome mais tempo, pode haver alguma dificuldade em compreender o fundamento e deve ser aplicado apenas a grupos específicos.

Método interrogativo

- Abrange tanto o “saber-saber” como o “saber-fazer”.
- Necessita de participantes motivados.
- Baseia-se numa relação menos formal.
- Incita o uso de reforços positivos para a valorização dos contributos.
- Permite a partilha da responsabilidade na aprendizagem por ambos os intervenientes.
- Propicia o desenvolvimento de capacidades cognitivas.
- O facto de dar feedback constante permite uma maior adequação tanto do ritmo como da linguagem usada.
- Como limitantes não trará muitos resultados em grupos heterogéneos, é essencial um grande controlo para gestão de tempo e a escolha das matérias é crucial.

Método activo

- Abrange os três tipos de saber: “saber-saber”, “saber-fazer” e o “saber-estar”.
- Valoriza a iniciativa e a autonomia de quem está a adquirir novos conhecimentos, esta é crucial para o desenvolvimento deste método.
- Propicia o desenvolvimento de potencialidades e atitudes, espírito de iniciativa e criatividade.
- Favorece o trabalho de grupo.
- Assenta numa relação informal e aberta e promove a comunicação multilateral.
- O sucesso deste método é limitado pela falta de controlo do output final, pela problemática da gestão de tempo, pelas características do próprio grupo.

Enquanto um método pedagógico é uma estratégia, um sistema de acções, uma técnica pedagógica é uma tática, é uma prática que visa suscitar comportamentos e pretende atingir objectivos concretos. Entre os vários exemplos de técnicas pedagógicas que podemos encontrar temos: distribuição de lista de problemas, a simulação, o estudo de caso, *brainstorming*, *role-playing*, trabalho de grupo. Os critérios de escolha do método ou técnica pedagógica devem estar adequados aos objectivos a que nos propomos, respeitar o ritmo de aprendizagem da assistência, fomentar a capacidade de aprendizagem autónoma, a variedade de estímulos e cultivar a mudança.

3.4 O estudo de caso

Para Easton (1992) o estudo de caso, enquanto técnica pedagógica, é uma descrição de uma dada situação real, vivida ou de uma determinada organização, não se trata de uma história, tem objectivos pedagógicos específicos, possibilita uma infinidade de soluções, que o próprio aluno desenha e escolhe. Neste método alunos e professores são solidários na construção activa da aprendizagem (Boehrer, 1990). O aluno aprende a identificar os elementos chave, e qual a sua posição e devem estar atentos para a informação crucial que permitirá resolver o problema (Merseth, 1997). No entanto não existe uma solução única tida como certa, é esperado dos alunos que realizem as suas próprias análises do problema e identifiquem as suas próprias soluções, aplicando os conhecimentos teóricos ao mesmo (Boyce, 1993). No longo prazo esta técnica contribui para o desenvolvimento cabal dos alunos e auxiliará no desempenho de futuras funções.

3.4.1 Aplicação do estudo de caso

Uma vez identificadas todas as vantagens com esta técnica pedagógica, é essencial garantir o sucesso da mesma, garantindo a preparação e aplicação correcta da mesma.

O estudo de caso: antes da aula

A selecção do estudo de caso é, desde logo, um desafio que se coloca ao professor. Para atingir de forma eficaz os objectivos de aprendizagem segundo Swiercz (2005) ao seleccionar um caso dever-se-á escolher aquele que obtenha resposta satisfatória a duas

questões fulcrais: a situação descrita gera uma tomada de decisão significativa e, no final da análise do caso, o leitor está em condições para propor acções?

A estrutura do caso é essencial para o sucesso de um estudo de caso, assim este deve estar descrito para que quem o lê se sinta impelido a encarnar a pessoa que enfrenta o problema, tomando o controlo e a responsabilidade de decidir qual a melhor solução. A escolha de um caso verídico traz, na maior parte das vezes, uma mais valia adicional pois facilita a contextualização, esta deve envolver toda a informação necessária e ter sempre em conta os objectivos pedagógicos propostos. O produto final está dependente destes objectivos, logo a definição cabal destes é crucial, para que vão de encontro aos conhecimentos já adquiridos pelos alunos, no sentido dos mesmos desenvolverem um raciocínio fundamentado e lógico.

Relativamente aos aspectos físicos preparatórios para a aplicação de um estudo de caso, Erskine (1996) identifica a organização física dos participantes, a sua identificação e a complementaridade trazida pelos elementos materiais como factores de sucesso. A organização física deve visar não só o conforto, mas também propiciar o debate, a disposição das cadeiras em “U” costuma ser uma solução bastante usada, tanto por permitir que todos os participantes se vejam entre si, não oferece barreiras físicas à comunicação e há espaço suficiente; a identificação dos participantes personaliza a comunicação e aproxima as pessoas; os materiais complementares permitem acrescentar vivacidade ao caso e permitir uma maior identificação com as personagens.

Cabe ao professor preparar-se, um apoio essencial é a nota pedagógica, que funciona como um guião para o professor, onde o plano da sessão, elaborado detalhadamente por si, contém um sumário do caso, os factores relevantes a analisar, os objectivos da aprendizagem e sugestões de questões para discussões com algumas respostas esperadas (Erskine, 1996).

O estudo de caso: na aula

Para um bom início de sessão é sempre necessária uma contextualização do tema e explicar o objectivo do estudo de caso. Os alunos uma vez informados sobre o que é esperado deles sentem-se mais direccionados e participativos, esta motivação à

participação deve também ser efectuada pelo professor no início da sessão. O contributo de cada um é extremamente valioso, e a utilidade desta técnica pedagógica depende da heterogeneidade de contributos que a sessão consiga reunir.

Procede-se seguidamente à leitura do caso e, posteriormente, o professor coloca um conjunto de questões, estrategicamente orientadas para os objectivos que pretende cumprir, para fomentar a argumentação e discussão de perspectivas diferentes, reforçando todos os contributos e agilizando o debate de ideias.

Existem técnicas que permitem de uma forma fácil e estruturada fazer uma boa análise de caso, Bonoma e Kosnik (1989) e Corey (1996) indicam alguns passos:

- Destacar a informação mais relevante, as personagens envolvidas e quais os problemas em questão.
- Identificar informação indirecta ou omissões relevantes para o caso, no caso de não existir é necessário definir pressupostos que preencham os vazios deixados pelas omissões, para que no final as conclusões sejam lógicas e válidas.
- Após seleccionar a informação, concentrar nas questões específicas propostas, pesar os prós e os contras, de uma forma sensata.
- Decidir qual o caminho a seguir, traçar um plano de acção e formalizar a solução encontrada.

Aqui o docente vê o seu papel dotado de novas funções, neste sentido Estrela (1999) acrescenta que este novo conjunto de papéis são mais amplos, a responsabilidade é transferida para o aluno, o que exige ao docente um afastamento do seu papel tradicional. Aliás Husok (2000) identifica três novos papéis para o docente: primeiro um facilitador que estimula a discussão num ambiente de igualdade, o de treinador, com base nos objectivos propostos na nota pedagógica e de demonstrador, pois auxilia a clarificar os diferentes pontos de vista.

Esta técnica apesar de impelir a participação e a responsabilização dos alunos não deixa de onerar de responsabilidades acrescidas o docente, neste sentido, este deve manter uma postura neutra, não expor a sua opinião exageradamente, para não influenciar os alunos em que uma solução esteja mais certa que outra, não deixando de comandar de

uma forma produtiva a discussão, mas explorando a vastidão de cenários possíveis que surgem. A questão da gestão do tempo é também crucial. Uma sessão deve concluir com uma sintetização da discussão, para uma avaliação do que conseguiram alcançar e avaliar se a opção pelo estudo de caso foi efectivamente a alternativa mais produtiva (Silva, 1997).

O estudo de caso: após a aula

Após a aula o professor deverá avaliar a participações dos alunos, e ir melhorando e completando as suas notas pedagógicas, é possível que os objectivos sejam revistos, que o tempo previsto para cada acção seja alvo de alteração e cada aplicação de estudo de caso deverá servir como um veículo de aprendizagem para melhorias futuras.

3.5 Conclusão

O fenómeno de aquisição de conhecimento, como cada ser humano processa este conhecimento de forma diferenciada, e mesmo dependendo da situação foi alvo de vários tipos de estudos, dando origem a várias correntes. Entre as correntes emerge a necessidade de explicar e identificar qual a melhor forma de transmitir o conhecimento em causa.

Existem vários métodos e técnicas pedagógicas, não existindo métodos melhores ou piores, ou técnicas superiores ou inferiores, o que deve ser feito é adequar o método e a técnica ao tipo de conhecimento que se pretende transmitir.

Num estudo de caso ressalta desde logo a interactividade desta técnica e a possibilidade de fomentar a capacidade de raciocinar em diferentes contextos. No âmbito da economia e da gestão, grande parte dos profissionais com esta formação de base é impelido a tomar decisões no seu trabalho diário, daí que o uso do estudo de caso seja uma ferramenta capaz de os preparar para essa realidade.

Com uma preparação cuidada e um acompanhamento capaz de aceitar diferentes visões e contributos o docente pode fazer uso desta ferramenta e tornar a sessão cativante, motivante e enriquecedora para todos.

Capítulo 4 – O caso Super Bock

CASO SUPER BOCK

António Pires de Lima chegou à Unicer em Junho de 2006. Encontrou uma empresa sólida, forte e com décadas de experiência, principalmente no mercado cervejeiro. Após uma estratégia de reestruturação interna, ocorrida essencialmente entre 2006 e 2008, é pública a intenção da empresa em focalizar no negócio das cervejas e das águas. Dentro do vasto portfolio interno que encontra, no que diz respeito a cervejas, identifica vários exemplos de extensões da marca Super Bock. Hoje Pires de Lima questiona-se acerca da eficácia desta estratégia, da contribuição para os resultados e, principalmente, qual o caminho a seguir.

4.1 A Unicer

Constituída em 1890 sob a égide da CUFP - Companhia União Fabril Portuense das Fábricas de Cerveja e Bebidas Refrigerantes, com origem em fábricas de cerveja, a Unicer construiu um percurso longo e estável. Foi nacionalizada em 1977, e 13 anos depois, em 1990, é privatizada. A figura 4.1 ilustra esta evolução.

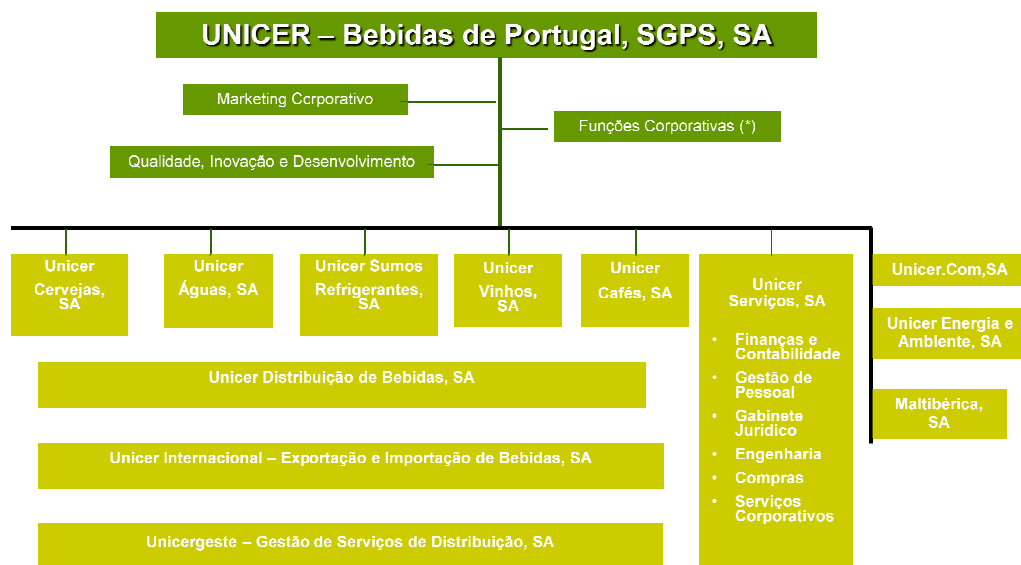
Fig 4.1. Evolução Cronológica da Unicer



No início da década de 2000, sob o comando do Eng. Ferreira de Oliveira, a Unicer afirma-se como uma empresa de Bebidas, e durante o período compreendido entre 2000 e 2006 a Unicer pretende ser o fornecedor de bebidas por excelência. Para o conseguir diversificou o seu portfolio em todas as categorias de bebidas; apostou nas suas marcas fortes e inovou criando novos segmentos de mercado, como por exemplo com Super Bock Green e Super Bock Stout, abrindo a porta um maior dinamismo de lançamentos no mercado das cervejas; criou novas marcas de refrigerantes e apostou na sua marca de águas, a Vitalis.

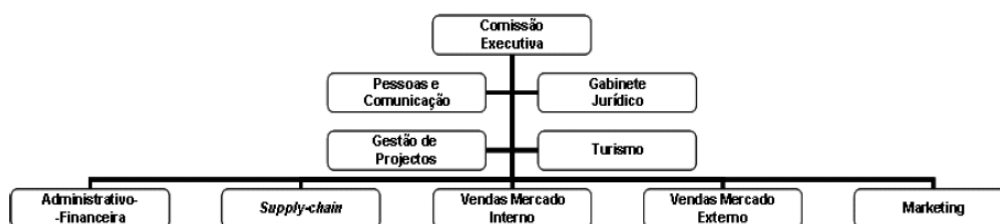
Neste período, é percebido que neste negócio de volumes e de escalas, o crescimento por aposta em marcas e desenvolvimento não é suficiente, pelo que se adopta uma nova postura de aquisição de empresas com presença no mercado. A entrada no negócio dos vinhos e dos cafés foi assim conseguida. Contudo, um dos principais marcos desta época é a aquisição em 2002 da VMPS ao Grupo Jerónimo Martins, detentora das marcas Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas e inclusive de algumas unidades hoteleiras, entre os quais o Vidago Palace, que ainda hoje constitui um forte compromisso da empresa. O princípio era simples: o *know-how* partilhado e as mais-valias da junção de todos estes tipos de bebidas, garantia uma eficiência operacional e autênticas relações de parceria, especialmente ao nível do canal horeca (definição de hotelaria e restauração).

Fig 4.2. Grupo Unicer até 31.12.2007



Em 2006 a Unicer via-se como uma *holding*, constituída por várias empresas, representado na figura 4.2, (por exemplo: Unicer Cervejas, Unicer Vinhos, Unicer Distribuição), com muitos processos internos e uma estrutura pesada. Em virtude do comportamento do mercado, com a redução do consumo de cerveja, e da feroz resposta da concorrência, a Unicer viu a sua confortável vantagem em quota desvanecer em conjunto com os seus resultados que, apesar de nunca serem negativos, deixaram de ser uma referência no sector. Assim a nova administração, presidida pelo Dr. António Pires de Lima, corta com a visão de supremacia do passado e foca a sua actuação em resultados. Para isso, direcciona a sua atenção nas áreas *core business* da empresa, Cervejas e Águas, entre estas especialmente águas com gás com a marca Pedras Salgadas e Super Bock.

Fig 4.3. Organigrama actual



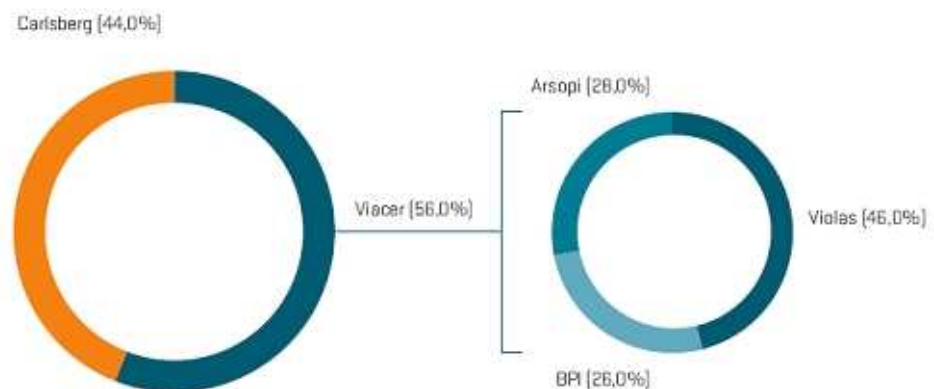
Para levar a cabo tal transformação foi necessária uma reestruturação intensiva, cujo resultado final foi o organigrama representado pela figura 4.3, pelo caminho dispensaram-se cerca de 900 pessoas, de acordo com a entrevista dada pelo Presidente do Conselho de Administração Dr. António Pires de Lima ao *ionline*, a 18 de Janeiro de 2010, fecharam-se unidades produtivas, extinguíram-se empresas, autonomizaram-se negócios, outros colocaram-se à exploração por terceiros e recorreu-se ao *outsourcing* em algumas áreas.

Em termos de resultados a Unicer, em 2007, consegue atingir resultados operacionais históricos, apesar de todas as condicionantes económicas. Em 2008 obtém ainda resultados acima da média de 2006, apesar de inferiores ao ano anterior. Em 2009 a empresa confirma a estabilidade conseguida e mantém-se na rota dos bons resultados.,

aumentando os lucros em 20%, este caminho culmina em 2010, quando a empresa consegue um aumento de 50% nos seus lucros. A empresa recupera um lugar de referência em termos de rentabilidade e garante a sua estabilidade.

A estrutura accionista da empresa é dividida hoje entre a Carlsberg, com 44% do capital e a Viacer, que é constituída pela Arsopi, o BPI e o Grupo Violas, como a figura 4.4 ilustra.

Fig 4.4. Estrutura accionista



A presença da Carlsberg na Unicer não é um mero investimento financeiro. Passa efectivamente por parcerias aos vários níveis, começando com a presença na Comissão Executiva de um elemento indigitado pela Carlsberg que tutela várias áreas operacionais.

Como prova da importância desta parceria, é objectivo da Carlsberg estandardizar processos de negócio entre funções e entre países europeus, onde detém capital, para que possam reagir de forma mais rápida e inteligente aos ambientes em mudança. Para tal, implementou projectos de optimização tanto ao nível comercial, da produção, logístico e administrativo (ComEx, ProdEx, LogEx e AdmEx). Os principais objectivos desta estandardização de processos de negócio são: identificar os benefícios da estandardização e optimização; aumentar a transparência dos processos quando estandardizados; implementar as melhores práticas e potenciar sinergias, através de países e ao longo da cadeia de valor; criar uma estrutura eficiente necessária para potenciar outras iniciativas estratégicas, de uma forma global manter a estrutura simples e versátil.

4.2 A Super Bock

A transcendentalidade da marca é algo que a Unicer há muito reconheceu. Aliás João Sampaio, director de marketing da Unicer de 1992 a 2008, afirma em “Dois dedos de espuma” no Livro comemorativo do 75º aniversário da marca, que a marca é uma presença insubstituível na vida das pessoas que lhe são fiéis, e a transição de produto que cumpre funções físicas para esta importância na nossa vida é devida a uma corrente de mensagens, viva e criativa, resultado de grande esforço, coerência e atenção. Imagine-se, aliás, a sintonia necessária entre os responsáveis por cuidar da marca e aqueles que a adoptam, vivem e consomem no seu dia-a-dia. Termina reconhecendo que a grandeza da Super Bock resulta da construção dessa grande corrente viva e interactiva de mensagens, de uma sintonia profunda entre quem é capaz de adivinhar desejos em vez de seguir tendências e entre quem, mais do que obter respostas para o que já pediu, sente que o surpreendem e respeitam. Uma sintonia que salta as tradicionais fronteiras entre marca e consumidor.”

4.2.1 História da marca

A marca Super Bock conta já com mais de 80 anos de história, apresentando-se assim como uma das marcas portuguesas mais antigas e com maior notoriedade. Criada, com esta denominação, em 1927, podemos destacar desde já um factor que marcou bastante a sua história e que está presente no rótulo original, incluído no título de registo da marca apresentado como figura 4.5, a denominação Porto, referente ao local de produção da cerveja. Grande parte da história da marca é marcada por uma luta Norte-Sul, entre a Super Bock e a sua principal rival a Sagres, e podemos ver que o rótulo original fomentava este carácter regional.

Fig 4.5. Título de registo da marca



O site oficial da marca realça apenas factos relevantes da mesma a partir de 1977, o que significa que esta tinha já 50 anos de idade quando ganhou a sua primeira medalha de ouro no concurso Monde Selection de la Qualité. O reconhecimento ao nível da qualidade do produto tardou, no entanto até aos dias de hoje a marca sagrou-se uma campeã invencível, conquistando 35 medalhas do referido concurso.

Em 1992 a marca atinge a liderança no mercado nacional de cerveja, título que manteve até 2009, de acordo com entrevista do Dr. Rui Freire, actual director de marketing da Unicer, na Marketeer de Maio de 2010, onde reconhece que a marca perdeu a liderança do mercado de cervejas, dando primazia a uma cultura de resultados. Indissociáveis da marca são a sua forte presença em eventos e patrocínios. Um dos seus fortes veículos de comunicação, o Super Bock Super Rock tem a sua primeira edição, em Portugal, em 1995 e continua a ser realizado anualmente até hoje, tornando-se, ele próprio, numa marca autónoma de referência no panorama musical português.

Recentemente a estratégia da marca foi pautada por um ambicioso investimento em inovação, tanto em novas cervejas, como em novos formatos, que vieram trazer novo dinamismo ao mercado de cervejas. Esta aventura inicia-se em 2003 com o lançamento da Super Bock Stout. Esta apresenta-se como - o outro lado da Super Bock. Como a

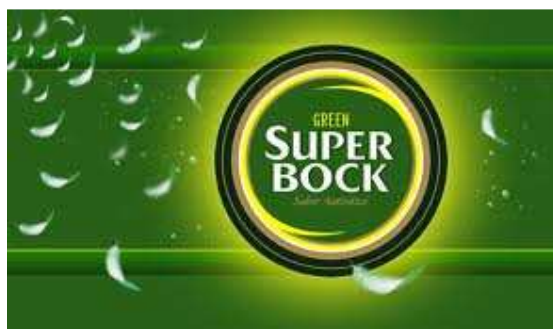
figura 4.6 ilustra, a imagem do produto foi estudada para remeter para o lado negro, foi um lançamento bem sucedido, uma vez que após 3 meses do seu lançamento, já era líder de mercado no segmento de cervejas pretas.

Fig 4.6. Super Bock Stout – o outro lado da Super



Após o sucesso obtido com o lançamento da Super Bock Stout, a aposta em inovação almejou um novo segmento de mercado, com uma dimensão considerável, ou seja cerca de 1 milhão e 200 mil portugueses que bebem cerveja apenas em algumas ocasiões, para este mercado a empresa aposta a Super Bock Green, em 2004, sendo a leveza de sabor, a facilidade em beber e uma nova dimensão de sabor os trunfos deste lançamento. A comunicação deste lançamento reforça o conceito de leveza, como a figura 4.7 demonstra.

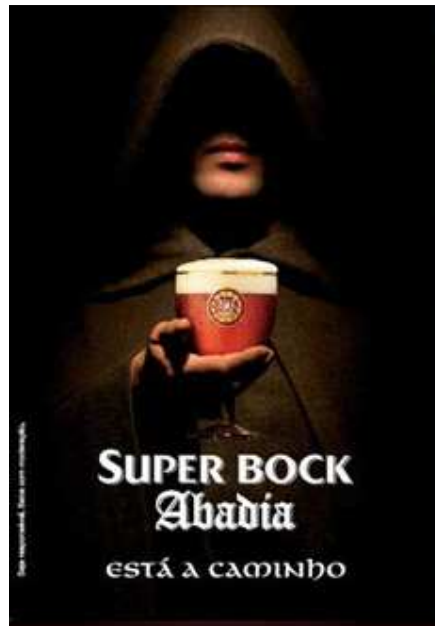
Fig 4.7. Super Bock Green – a leveza do sabor



O lançamento da Super Bock Abadia, em Janeiro de 2006, vem reforçar a posição de liderança, em inovação, da marca, aliás, a comunicação do lançamento mantém os consumidores expectantes quanto ao produto que irão encontrar (Figura 4.8). É a primeira cerveja de receita artesanal produzida em Portugal, levando aliás à criação do

próprio segmento. Neste mesmo ano é lançada a Super Bock Tango, apostando novamente no segmento dos consumidores ocasionais de cerveja.

Fig 4.8. *Teaser* Super Bock Abadia



Lançada no mercado português em 2007, Super Bock Sem Álcool apresenta 3 referências: Super Bock Sem Álcool, Super Bock sem Álcool Preta, Super Bock sem Álcool Pêssego e mais tarde a Super Bock sem Álcool Limão e sem Álcool Maçã, em 2010. Resultado de um processo único de produção a nível mundial, este lançamento veio reforçar a aposta da Unicer em projectos inovadores, desenvolvidos em parceria com as diferentes entidades do Sistema Científico. Neste caso específico, um esforço de investigação desenvolvido com a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) – Departamento de Engenharia Química. A marca conta agora com uma oferta diversificada no segmento sem-álcool (Figura 4.9).

Fig 4.9. Oferta de cerveja sem álcool Super Bock



O ano de 2008 foi profícuo em lançamentos (figura 4.10): ao nível de novos sabores a marca acompanha a tendência do mercado relativamente a produtos *gourmet* e lança a Super Bock Abadia Gold e Rubi, cada uma concebida para acompanhar pratos de peixe e de carne nomeadamente, ao nível de formatos o lançamento de Super Bock XpresS em garrafa, que pretende apresentar a cerveja à pressão mas em garrafa e o restyling de imagem de toda a gama Super Bock incluindo o desenvolvimento da nova garrafa TR Super Bock. É também o ano em que Super Bock Sem Álcool e Super Bock XpresS foram eleitas como Produto do Ano 2008, pelo grande prémio de marketing e inovação.

Fig 4.10.Lançamentos Super Bock de 2008



A partir de 2009 a aposta da marca passou pela consolidação dos lançamentos efectuados em anos anteriores e em termos de inovação a grande mais valia foi conseguida pelo alargamento da cápsula pull-Off (Figura 4.11), especialmente às garrafas de 20 cl o que facilita o consumo.

Fig 4.11. Cápsula pull-off Super Bock Mini



4.2.2. Sinais da marca

- **Nome**

O sinal que identifica por excelência uma marca é o seu nome, tanto pela descrição exacta do tipo de produto que é, como em outros casos pela sua originalidade.

A marca Super Bock foi criada em 9 de Novembro de 1927. O adjetivo Super remete para uma mais-valia, no que respeita às qualidades oferecidas por este tipo de cerveja. Bock significa um tipo de cerveja, caracterizado por ter um sabor mais forte, encorpado, geralmente de cor escura, originalmente alemã, tem baixa fermentação e alto teor alcoólico, este correspondia ao tipo de cerveja que era inicialmente produzido. Contudo com as alterações no gosto dos consumidores, e, com o posicionamento desejado para um mercado mais alargado, a cerveja passou, faseadamente, a ser uma *pilsener*, com um teor alcoólico mais baixo, mantém a baixa fermentação e é igualmente uma cerveja alemã.

Neste caso a Super Bock é uma marca tipicamente monolítica, pois todas as extensões lançadas sob a alçada a marca original usam o nome Super Bock e acrescentam apenas a característica que as distingue, nomeadamente Super Bock Stout (sendo que também Stout é um tipo de cerveja), Super Bock Green (alusivo ao limão), Super Bock Abadia (tipo de cerveja artesanal), etc.

- **Logótipo**

Analisando a evolução do logótipo da marca podemos evidenciar a presença constante de certos elementos (figura 4.12): a cor vermelha, que é uma cor associada a movimento, espontaneidade, vitalidade, tipicamente emocional, o tipo de letra clássico, no entanto distinto, ou seja, transmite autenticidade e actualidade, o preto que mais tarde foi substituído pelo branco e o dourado, usado inicialmente para evidenciar as medalhas de ouro conquistadas pela marca, reforça a percepção de qualidade e hoje em dia assinam com o “Sabor Autêntico” e “Since 1927”.

Fig 4.12.Evolução dos logótipos da marca



A preocupação tida com a coerência entre as várias extensões da Super Bock reflecte-se também no logótipo (figura 4.13), onde usando uma vez mais o lettering da marca original tornam cada um diferente, de acordo com as suas características específicas.

Fig 4.13.Extensão do logótipo aos vários lançamentos Super Bock



No caso da Super Bock Stout, sendo uma cerveja preta, optou-se por usar o preto e dotar o lettering de um efeito que remete para o outro lado, no conceito criativo da Super Bock Green foi mantida a identidade do lettering branco da marca Super Bock, sob um fundo verde que representa a facilidade de beber associada a esta nova Super Bock. Recorreu-se igualmente a um **efeito «twist»**, de cor amarela, que faz a ligação ao «espremer de um limão», utilizando-se ainda a cor dourada para conferir o carácter **«premium»** que caracteriza esta variedade e também a marca. O conceito criativo do packaging de Super Bock Abadia remete-nos para uma envolvente ancestral, mantendo a identidade do lettering a vermelho, sob o fundo que, deliberadamente, recria a rosácea do Mosteiro de Leça do Balio, agora com uma imagem estilizada, simplificada, mais moderna e dinâmica. No caso das Super Bock sem Álcool a opção por um fundo de cor cinzenta remete para a ausência de álcool e a cor do lettering identifica cada sabor, ou seja Super Bock sem Álcool (pilsener), Super sem Álcool Preta, Super Bock sem Álcool Pêssego e Super Bock sem Álcool Limão.

- **Assinatura da marca**

O sucesso da assinatura de uma marca pode ser medido pela facilidade com que os consumidores a associam à marca. E é com base nesta simples ideia que a Super Bock se pode congratular pelo sucesso do seu “Sabor Autêntico”. A utilização desta assinatura remota ao início da década de 80, altura em que esta substitui a anterior “Cerveja Sabor”. A sua estabilidade e longevidade obviamente facilita o seu reconhecimento.

Numa primeira fase “Sabor Autentico” remete-nos para a dimensão do tangível, fazendo a menção do Sabor, como atributo principal, contudo no âmbito da sua estratégia de emocionalização e de aumentar o valor acrescentado da marca, esta tem vindo a enaltecer o aspecto da autenticidade, aliada aos melhores momentos da vida, fazendo com que a marca no limite não venda cerveja, mas sim emoções autênticas. A marca utiliza, em alguns formatos a gravação do “Sabor Autentico” no próprio vidro (Figura 4.14).

Fig 4.14. Imagem de garrafa com gravação “Sabor Autêntico”



Fazendo novamente o contraponto com as restantes extensões, cada uma utiliza o “Sabor Autêntico” da marca-mãe, nomeadamente no seu logótipo, mas adiciona uma assinatura de acordo com as suas próprias características: Super Bock Stout: O outro lado da Super Bock; Super Bock Green: Uma nova dimensão do sabor; Super Bock Sem álcool: Sabor sem limites; Super Bock Abadia: Um presente do passado: sabor artesanal, etc.

4.3 Mercado Português de Cervejas

4.3.1 Caracterização geral

Importa agora caracterizar o mercado cervejeiro, com especial enfoque no mercado português. De acordo com dados da APCV (Associação Portuguesa de Produtores de Cerveja) em 2008 o mercado português de cerveja valia cerca de 6.200 milhares de hectolitros, onde cerca de 96,8% são de cerveja com álcool, e apenas 3,2% de cerveja sem álcool (tab. 4.1). O consumo fora de casa diminuiu desde 2006, o que está alinhado com a tendência económica. O aumento das exportações de cerveja verifica-se especialmente nos PALOP's, saídos da recessão, encontram-se neste momento com meios necessários para disporem de produtos europeus, tidos pelos mesmos como de qualidade superior aos locais. A redução da importação de cervejas, em Portugal, vem a confirmar a concentração do mercado nas principais marcas portuguesas

Tab. 4.1.Mercado Português de Cerveja – (HL)

	2006	2007	2008
Volume (HL)	6.278	6.205	6.200
Com álcool	6.097	5.995	6.000
Sem álcool	181	210	200
Consumo (%)			
Fora-de-casa	63,0	62,5	62,5
Doméstico	37,0	37,5	37,5
Consumo médio por habitante (litros)	61,9	61,1	61,0
Total exportação de cerveja (1.000 HL)			
UE/EFTA	577	526	400
Outros Países (incluindo PALOPs)	1.463	1.429	1.600
Total de importação de cerveja	140	46	36

Fonte: APCV

O processo de segmentação de qualquer mercado deve ter em consideração todos os *players* desse mercado, e naturalmente, no mercado das cervejas essa situação é similar, assim a Unicer, quando examina o mercado das cervejas tem de encontrar a oferta ideal para satisfazer: os clientes a quem vender a marca, os “compradores” que compram a marca e os consumidores que, de facto, usam a marca. É na conjugação destas variáveis com a oferta da empresa que reside o grande desafio de marketing.

Utilizando critérios demográficos conjugados com critérios psicossociais a empresa quando analisa o mercado distingue 6 segmentos distintos:

- Segmento jovem e arrojado.
- Um segundo que dá maior importância aos amigos e à diversão.
- O terceiro direccionado para pessoas profissionalmente activas e à família.
- Um quarto inclinado mais para os seguidores de tendências.
- Um quinto para os conscientes de status.
- E o sexto para os já estabelecidos na vida.

Sendo a cerveja um produto de rápido consumo, depressa se percebeu que o momento do seu consumo influenciava, não só o produto, que se bebe, mas especialmente o formato em que se bebe. Assim a Unicer identifica 8 momentos de consumo, que podem influenciar de forma diferenciada, a motivação da compra:

- Consumo relaxado em casa.
- Consumo relaxado fora de casa.
- Consumo às refeições em casa.
- Consumo às refeições fora de casa.
- Consumo social com amigos fora de casa.
- Consumo em casa com amigos.
- Eventos.
- Sítios de moda.

A figura 4.15 é uma proposta para cruzar ambos os critérios.

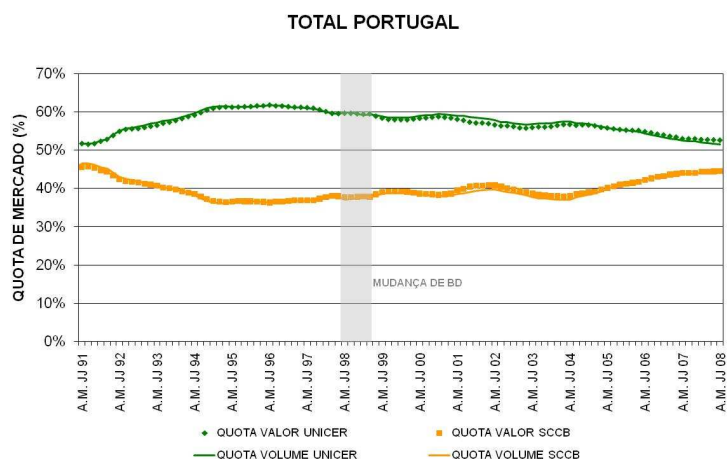


Fonte: Unicer 2009

4.3.2 Concorrência

Uma boa forma de começar por caracterizar a concorrência da Super Bock, passa por apresentar a evolução da quota de mercado da Unicer e da Central desde os últimos 20 anos (Fig. 4.16).

Fig 4.16.Quota de mercado em valor Unicer e SCCB



Fonte: Nielsen 1998

Como a soma das quotas de mercado deixa transparecer o mercado português de cervejas está dividido quase na sua maioria (em média as duas empresas totalizam 97% do mercado) entre a Unicer e a Sociedade Central de Cervejas.

A Sociedade Central de Cervejas foi constituída em 1934, com o objectivo de comercializar cervejas produzidas por algumas antigas companhias produtoras de malte e de cerveja. Foi constituída empresa pública na década de 70, sendo no entanto, totalmente privatizada em 1990. Sofreu, naturalmente, algumas alterações na sua estrutura accionista ao longo dos anos 90 e em 2001 a Scottish & Newcastle passou a deter o controlo da empresa. Em Abril de 2008 a Carlsberg accionista da Unicer, formou um consórcio com a Heineken, sua eterna rival no mercado europeu, para adquirirem a Scottish & Newcastle. Esta iniciativa inserida numa estratégia europeia teve implicações no mercado português. A Heineken passou a deter 100% do capital da

Central e a Carlsberg manteve a sua presença de 44% na Unicer. Após a aquisição, o consórcio desfez-se garantindo a concorrência entre as empresas.

Em termos de marcas de cervejas a Sociedade Central de Cervejas detém a Sagres e a representação das seguintes marcas estrangeiras Heineken, Guinness, Kilkenny, John Smith's, Foster's e Bud. A Sagres consolida-se nos valores da Portugalidade, da celebração, do convívio e da euforia associada ao futebol. Também esta apostou em inovação nos últimos anos, antecipando ou respondendo a cada lançamento da sua rival, assim o portefólio da Sagres apresenta hoje em dia a Sagres Branca (*pilsener*), Sagres Preta, Sagres Panaché, depois dentro do segmento das cervejas artesanais apresenta a Sagres Bohemia e a Bohemia Reserva 1835 e ainda, no segmento das sem álcool a Sagres Zero Branca, Preta e LimaLight. A sua associação ao futebol, particularmente à Selecção Nacional e à 1ª Liga, aliás esta liga foi denominada Liga Zon-Sagres na época 2010/2011, devido ao patrocínio destas duas marcas, garante-lhe visibilidade junto do seu público-alvo, a Heineken destina-se a um segmento de preço e estatuto superior, para apreciadores de cervejas estrangeiras, a Guinness é destinada a conhecedores, e as restantes marcas apenas se encontram em estabelecimentos especializados.

A Unicer detém a Super Bock, a Carlsberg que concorre directamente com a Heineken tanto no preço, como no estatuto, a Cristal actuando num outro segmento, desta feita num segmento preço, visa alguns consumidores com preferências regionalistas, no Sul, mas cujo alvo principal é cobrir um segmento que não se pretende que seja coberto pela Super Bock, no âmbito das sem-álcool a Unicer apresenta no seu portefólio a Cheers e a Super Bock sem álcool.

Cobrindo os restantes 3% que não são cobertos pelas duas empresas existem outras marcas no panorama português de cerveja, como a Clok, a Tagus, a Coral que é produzida e comercializada apenas na Madeira. Depois ao nível dos estabelecimentos especializados em cervejas encontramos muitas marcas estrangeiras, com maior ou menos expressão no mercado português, como a Tuborg, a Erdinger, e a Franziskaner, entre outras.

4.4 Estratégia de marketing

4.4.1 Produto

Ao nível da dimensão do produto uma vez que já foram referidos, nomeadamente na história da marca, vários aspectos relacionados com o produto optou-se por sintetizar as principais características da Super Bock e das suas extensões na tabela 4.2.

Tab. 4.2.Principais características da Super Bock e das extensões

Marca	Aroma	Aparência	Sabor	Álcool	Público-Alvo
Super Bock Original	Rico e complexo, ligeiramente frutado.	Cor dourada, espuma branca, cremosa, abundante e consistente.	Suave e moderadamente amargo.	5%	Apreciadores de cerveja
Super Bock Stout	Suave, caramelizado e ligeiramente frutado.	Cor escura e espuma escura e abundante.	Ligeiramente tostado de malte, equilíbrio entre amargo e doce.	5%	Conhecedores Maduros
Super Bock Green	Destaca-se o limão do aroma da cerveja.	Turva, espuma branca, cremosa e abundante.	Ligeiramente doce, com um pouco de limão.	4%	Consumidores Ocasionais
Super Bock Abadia	Cerveja forte	Coloração mais intensa, alaranjada	Suave e confortante	6,40%	Apreciadores de Produtos Diferentes
Super Bock sem Álcool	Todo o aroma de uma cerveja com álcool	Cor dourada, espuma branca, cremosa, abundante e consistente	Suave e moderadamente amargo	< 0,5%	Apreciadores de Cerveja
Super Bock Sem Álcool Preta	Suave, caramelizado e ligeiramente frutado	Cor escura, espuma escura e abundante	Doce e ligeiro	< 0,5%	
Super Bock Sem Álcool Pêssego	A pêssego, muito fresco e natural	Brilhante, espuma branca e cremosa.	Doce mas equilibrado, ligeira acidez	0%	Apreciadores de Produtos Diferentes
Super Bock Sem Álcool Limão	A limão, muito natural	Brilhante, espuma branca e cremosa	Doce e suave na boca, ligeira acidez.	0%	

Fonte: www.unicer.pt

Em termos de embalagem a estratégia seguida pela marca é diferenciada tendo em conta o canal a que se destina:

- Para o canal horeca as embalagens preferenciais são os barris retornáveis (30 e 50 litros), as garrafas retornáveis (0,33 e 0,20), o beer drive que consistem em tanques de 500 ou de 1.000 litros que estão pré-instalados nos estabelecimentos comerciais e são abastecidos por camiões cisterna, e uma inovação recente que se trata dos barris de tara perdida, destinado aos estabelecimentos comerciais cuja rotatividade é inferior a 30 litros semanais, para garantir a qualidade da cerveja criaram-se os barris de tara perdida com capacidade de 20 litros.
- Um outro lançamento com vista ao mercado nocturno é a garrafa de alumínio de Super Bock, mantém a cerveja fresca por mais tempo e transmite modernidade e design.
- Para o canal alimentar destinado ao consumo em casa, uma vez que este canal tem vindo a crescer nos últimos anos, provocando uma transferência do consumo entre canais, as inovações e as opções são cada vez mais e mais diversificadas. Assim temos: garrafas de tara perdida desde 20 cl até 1 litro, em packs de 6, 10, 20 ou até 24 garrafas e latas de 0,33 e 0,50l.
- Recentemente lançaram o Super Bock Xpress, um sistema único de extracção de cerveja à pressão para consumo doméstico, com barris de tara perdida de 5 litros conferem o prazer da cerveja à pressão em casa, figura 4.17.

Fig 4.17. Super Bock Xpress – sistema de extracção em casa



- Tipicamente as extensões apresentam-se nos formatos de tara perdida, dada a sua baixa rotatividade.

Um outro factor a ter em conta nesta dimensão do produto é toda a coerência entre os vários elementos que compõe o produto, nomeadamente: a garrafa, o rótulo, a cápsula e o pack. Existe uma preocupação de uniformização em termos de design de todos estes elementos, tanto na Super Bock Original, como nas extensões. É ao nível destes elementos que podemos encontrar várias edições limitadas e edições promocionais, como exemplo temos a edição comemorativa do 30º aniversário dos Xutos e Pontapés (figura 4.18). Mantendo o espírito criativo e inovador, o objectivo da marca é, também nos aspectos práticos, manter a fidelidade aos valores Super Bock.

Fig 4.18. Edição comemorativa do 30º aniversário dos Xutos e Pontapés



4.4.2 Distribuição

A rede de distribuição é a forma pela qual fazemos chegar o nosso produto ao consumidor final, é um comunicador privilegiado dos valores da marca e como esta quer ser vista pelos seus clientes. A construção de uma rede de distribuição sólida, coerente e rentável é um desafio constante da marca e é trabalhada continuamente de forma a conseguir acompanhar a evolução do mercado e das tendências de consumo.

A rede de distribuição da Unicer está separada em dois grandes canais: o *Off-Trade* e o *On-Trade* (denominações internas). Como *Off-Trade* encontra-se o retalho moderno, grossistas e Horeca Organizado. Essencialmente na óptica do consumidor trata-se do consumo doméstico e das cadeias de restauração de gestão centralizada, tipicamente de *fast food*. Na óptica da empresa a negociação com estes clientes é efectuada directamente, assim como o seu abastecimento. O *On-Trade* abrange essencialmente a rede Horeca, para o consumidor hotéis, restaurantes e cafés. Como foi referido na

história da empresa, as sinergias conseguidas neste canal, ao nível comercial e ao nível logístico são um desafio para a empresa. O abastecimento e a negociação com estes clientes (hotéis, restaurantes e cafés) é feito via distribuidor, um distribuidor Unicer tipicamente tem um contrato de exclusivo com a empresa, essencialmente nas mesmas categorias de produto, este contrato tem também um vínculo geográfico, ou seja, o território de Portugal Continental está sub-dividido entre os vários distribuidores e espera-se uma parceria forte entre estes e a empresa para alcançarem resultados que agradem a ambos.

Um dos grandes desafios que se coloca à gestão da distribuição da marca Super Bock é a própria concorrência entre canais, esta é minimizada no que diz respeito às vendas em Barril, contudo nos formatos de tara perdida a guerra de preços entre os canais toma proporções relevantes.

O mercado internacional tomou, ao longo dos últimos anos, principal relevância na estratégia de crescimento da marca. Começando pelos países com forte presença de emigrantes lusos, como forma de levar um pouco de Portugal aos que estão longe do País e da família, o chamado mercado da Saudade, passando por uma estratégia consolidada de levar a marca além fronteiras, hoje em dia encontramos Super Bock tanto em Israel, como em Hong Kong, Japão, Singapura, etc. No entanto é incontornável a importância que o mercado angolano figura para a marca. A partilha de valores como o convívio e a autenticidade e a procura por produtos europeus, por parte do consumidor angolano, ditaram o sucesso desta neste mercado.

4.4.3 Preço

A estratégia de preço concretizada pela marca é notoriamente diferenciada para os vários canais onde actua, sendo que num a empresa consegue ter um impacto directo na definição deste, no outro acaba por ser o consumidor, na definição do momento de consumo, que tem maior peso na sua determinação.

No que diz respeito ao consumo doméstico, especificamente no chamado retalho moderno, a guerra de preços com a concorrência tem maior relevância, pois o

consumidor compara preços no linear do supermercado. A estratégia da empresa, nos últimos anos, passa por não entrar nesta guerra de preços, dando maior relevância à margem. Esta estratégia, assim como a transferência de consumo entre os canais levou à perda de liderança do mercado de cervejas, no entanto permitiu à empresa alcançar resultados de referência.

Quanto ao consumo fora-de-casa a estratégia preço não tem tanta relevância isto porque em grande parte dos casos existem contratos de exclusividade e, num determinado estabelecimento comercial, o consumidor normalmente não tem outra marca. Convém desde já ressaltar o caso de estabelecimentos especializados em cervejas, que oferecem na maior parte, outras marcas nacionais e internacionais.

A diferença entre os canais passa por um preço médio por litro de cerca de 1,50€ no consumo em casa, para uma média de 1,20€ por 0,33 d no consumo fora-de-casa.

4.4.4 Comunicação

Foi ao nível da comunicação que a marca Super Bock se distinguiu das demais e permitiu acrescentar real valor à marca. Caracterizada por transmitir valores chave como o convívio, a autenticidade, a actualidade, confraternização e os valores simples. A sua estratégia manteve-se coerente ao longo dos tempos, não deixando no entanto de acompanhar os seus consumidores e a sociedade em geral, uma segmentação eficaz dos públicos-alvo permitiu concretizar esta tarefa com sucesso.

A evolução do mercado realçou um público-alvo específico que interessava a marca e onde esta investiu grande parte dos seus esforços publicitários, os consumidores mais jovens, garantindo no entanto uma aceitação nos outros segmentos.

A escolha do mix promocional está obrigatoriamente relacionada com o tipo de produto que é, ou seja, produto de grande consumo, contudo existe uma coerência transversal entre as várias ferramentas que ditam o sucesso como um todo.

Publicidade

Ao nível da publicidade, tanto na televisão, cinema, exterior e internet a Super Bock ditou a sua actuação com inovação, chegando a marcar o que de mais inovador se faz

em Portugal. A presença de spots publicitários da Super Bock data já de há várias décadas, sendo no entanto de realçar a viragem no tom usado na publicidade.

Até finais da década de 90 a mensagem incluía informações acerca da característica do produto, realçando os valores basilares da marca, mas associando-os às características do produto, a partir de 2000, o spot realizado no Centro Histórico de Guimarães, catapultou a presença da marca em televisão para uma dimensão da emocionalidade, da afectividade. Um outro factor característico deste tipo de comunicação é a sua ligação com imagens fortes e com uma banda sonora característica, este anúncio deu a conhecer ao público o cantor Moby, cujas vendas de CD dispararam com a divulgação do spot. Nos anos seguintes esta estratégia foi consolidada e vários outros autores viram a associação da sua música aos valores da Super Bock tornar-se um êxito, exemplo disso além de Moby, temos Lamb, Chemical Brothers e recentemente Brandi Carlile, com o tema "The Story", e os Air Traffic no anúncio "O Fim-de-Semana é Teu Agarra-o".

Os filmes publicitários Super Bock estão presentes ao longo de todo o ano, adequando-se ao espírito de cada momento e de cada estação do ano. O uso do cinema tem como principal mote ser um meio complementar à TV, onde são transmitidas, normalmente, versões alargadas dos filmes publicitários, e onde o target pretendido é escolhido com maior rigor.

Um outro formato de publicidade onde a Super Bock inova e marca a diferença desde a sua génese é no exterior, em outdoors e muppis. A utilização de uma linguagem simples mas divertida, e mais recentemente a utilização de outdoors específicos tendo em conta a zona geográfica fizeram com que a marca, em termos de visibilidade, potenciase o uso desta ferramenta, como podemos ver na campanha da Super Bock Mini abertura fácil (figura 4.19).

Fig 4.19. Outdoors Super Bock Mini no Porto, junto ao Nó de Francos e ao Parque da Cidade



Consciente da crescente importância do online, a Super Bock ultimamente deu relevância à sua presença nas redes sociais. O lançamento de concursos e de iniciativas específicas neste canal, nomeadamente lançou uma campanha no Facebook no verão de 2010 alusiva às histórias de verão (figura 4.20), assim como a criação e manutenção do site da marca são um meio de aproximação ao público-alvo.

Fig 4.20. Super Bock Summer Stories



Promoções de Vendas

A marca aposta consistentemente em promoções de vendas realizadas em todos os pontos de venda onde se pode comprar o produto, estas promoções podem ser características de uma época, como foi o exemplo da promoção de Verão de 2010

“Super Bock Manda vir Mais”, ou então promoções sazonais para degustar novos produtos ou para impulsionar o consumo.

Relações Públicas

Ao nível das relações públicas é indiscutível a importância que os patrocínios têm para a marca. Desde o patrocínio das festas académicas, das festas dos santos populares e de vários tipos de festas indicadas para jovens, a marca é, efectivamente, uma das primeiras marcas a que qualquer organização pede patrocínio, daí que tenha de existir uma estratégia interna bem delineada para definir onde posicionar a marca.

A associação à juventude e à música já tem tradição, nos últimos anos reconheceu-se a necessidade de estar presente no mundo do desporto, para o efeito o patrocínio ao Futebol Clube do Porto e ao Sporting Clube de Portugal são exemplos, assim como à Selecção Nacional de Rugby. O objectivo com estes patrocínios não é só chegar ao mercado-alvo com o impacto desejado, mas sim chegar à dimensão dos intangíveis, ou seja a associação ao clube, à partilha de valores e fidelização do target.

Eventos

Apesar de estar presente e promover todo o tipo de eventos, desde a Expo 98, ao Fantporto, a grande parte dos festivais de Verão, em termos de eventos a marca criou uma extensão que pode ser definida *per si*, o Super Bock Super Rock.

Criado em 1995 o Super Bock Super Rock veio revolucionar o panorama musical português, este festival foi o precursor de muitos outros que o seguiram, e que hoje marcam o Verão do público jovem português. Dotado de um cartaz actual e adaptado anualmente às tendências musicais, em constante evolução como a figura 4.21 ilustra, o Super Bock Super Rock manteve-se fiel à sua essência dedicando um lugar de destaque às bandas rock. Sendo um embaixador por excelência da marca Super Bock, o Super Bock Super Rock teve edições fora de Portugal, em Espanha e mais recentemente em Angola, que contou já com 4 edições, o Super Bock Super Rock Angola apresenta um cartaz adaptado aos gostos musicais do povo angolano, mas imprime a mesma identificação com a música, com a juventude e com os bons momentos que as edições em Portugal.

De acordo com um estudo da marca, que posiciona as várias extensões entre mais jovens, mais idosos, mais cervejeiros e menos cervejeiros, a Super Bock ocupa o centro de gravidade, fazendo exceção das Super Bock com sabores que estão a atingir os consumidores menos cervejeiros, de acordo com a figura 4.22.

Este mapa de posicionamento mostra a distribuição das marcas de cerveja no espaço de percepção dos brasileiros, baseado em duas dimensões principais: $1\lambda_1 = 0.2440$ e $2\lambda_2 = 0.1867$. O eixo horizontal representa o grau de "MAIS CERVEJEIROS" (à esquerda) versus "MENOS CERVEJEIROS" (à direita). O eixo vertical representa o grau de "MAIS JOVENS" (no topo) versus "MAIS IDOSOS" (na base).

As marcas são agrupadas em cinco segmentos demográficos, indicados por números circulares e cores:

- 1 Heavy Jovens** (Azul claro): CRISTAL, Heavy Jovens.
- 2 Heavy Adultos** (Verde claro): Heavy Adultos.
- 3 Teens** (Amarelo claro): Teens.
- 4 Medium** (Verde escuro): SUPER BOCK s/a Pêssego, SUPER BOCK Abadia, SUPER BOCK Sem Alcool, SUPER BOCK Green/Limao, CARLSBERG, SUPER BOCK Stout, CHEERS, SUPER BOCK.
- 5 Light** (Amarelo escuro): SUPER BOCK Tango/Groselha, Light.

As marcas estão distribuídas no espaço de percepção, com uma concentração maior no lado esquerdo (MAIS CERVEJEIROS) e no topo (MAIS JOVENS).

71

No âmbito da resposta do mercado à marca, de acordo com dados Nielsen Omnibus 2008:

- Resposta cognitiva:
 - Tem actualmente uma quota de mercado em valor de cerca de 46% (Fonte: Nielsen AM JJ08).
 - Marca conhecida por 100% dos consumidores de Cerveja.
- Resposta afectiva:
 - Marca preferida de 52% dos consumidores (Fonte: Nielsen teste de produto branded Outubro 2007 – auditado pela Price Waterhouse Coopers.
 - É também a marca que regista maior índice de fidelidade, 69% .
- Resposta Comportamental:
 - É uma das marcas normalmente consumida por 67% dos consumidores.
 - Em cada 10 consumidores regulares de cerveja em Portugal, 7 consomem Super Bock e que esta marca é a preferida para 5 em cada 10 consumidores de cerveja (Fonte: Nielsen Omnibus Cerveja Março 2008).

A Super Bock pode congratular-se pelo bom trabalho que tem realizado, tanto em Portugal, como no estrangeiro. Relativamente à resposta cognitiva esta é, de facto, uma marca de referência no seu sector, pois é conhecida por 100% dos consumidores, quanto à quota de mercado, já foi referido anteriormente que a perda da liderança do mercado de cervejas, está directamente relacionada com o enfoque nos resultados e com a manutenção de uma política de preços, que não acompanha a pressão da concorrência. Esta política demonstra os seus resultados, na medida em que, a empresa registou resultados recorde em 2010.

A sua política de desenvolvimento de uma marca emocional traduz-se no âmbito da resposta afectiva, o facto de ser a marca preferida de 52% dos consumidores e com um índice de fidelidade de 69%, indica que parte dos consumidores desenvolveram uma relação com a marca, que a preferem e que são fiéis a ela, apesar da concorrência via preços baixos.

A resposta comportamental é, em última instância, a que tem maior impacto nos resultados, pois determina a acção, relativamente a esta, a marca regista indicadores bastante favoráveis.

4.6 Desafios futuros

Pires de Lima, ao fim destes 4 anos de experiência Unicer, conseguiu trazer bons resultados à empresa, principalmente resistindo às condicionantes poucos favoráveis que se têm sentido. Em termos de portefólio de marcas e produtos, a empresa apresenta uma certa estabilidade, manteve as mesmas marcas core e tem tido uma dinâmica considerável todos os anos.

A marca Super Bock mantém uma oferta diversificada de produtos e formatos, e, tem mantido, uma política de inovação anual, seja no lançamento de novas cervejas, ou na inovação, em termos de formato, que promovam o consumo em condições ideais, para tornar a experiência perfeita para o consumidor.

As perspectivas para o futuro apontam para um declínio gradual do consumo de cerveja em Portugal, pelo que a empresa assume que o futuro está na internacionalização. Ganhar novos mercados e aumentar a presença nos actuais são uma premissa que deve ser cumprida. E como conciliar a política de inovação com esta pretensão? Manter o portefólio de marcas, apesar da perda de eficiência e do aumento da complexidade interna, ou optar por manter apenas as que apresentam bons resultados, ignorando o vigor que o lançamento de um novo sabor confere à marca e, até que ponto, é possível continuar a realizar extensões da marca Super Bock, sem afectar o valor da marca.

A estratégia da Super Bock é desenhada a longo prazo, com uma definição clara daquilo que se pretende para a marca e qual o caminho a seguir. Assim, compete a Pires de Lima desenhar agora, o que a marca vai ser na próxima década.

Capítulo 5 – Nota pedagógica

Como referido, no capítulo 3, a correcta preparação do caso a apresentar é, por si só, uma forma de garantir o sucesso desta técnica pedagógica, assim compete ao docente a sua preparação e organização para que todos os objectivos sejam cumpridos.

Neste capítulo pretende-se definir as linhas orientadoras para a análise do caso.

Iniciamos com um resumo do caso e com os objectivos pedagógicos que nos propomos atingir, a nota pedagógica constitui um plano da acção onde é indicado o público-alvo a quem se destina o caso, quais os pré-requisitos que estes devem cumprir e uma proposta de planeamento pedagógico, que funciona como um guião à sessão, são posteriormente enunciadas algumas questões que os alunos deverão discutir e, finalmente, sugestões de resposta..

5.1 Tema

O estudo de caso da marca Super Bock visa utilizar um caso real e conhecido, para o estudo e compreensão, da estratégia de extensão de marca. O fundamento de utilização desta estratégia, as principais vantagens e o impacto para a marca-mãe são os principais aspectos que fundamentarão a análise.

5.2 Sumário

A Super Bock criada em 1927 é uma das marcas mais antigas do panorama nacional. É um pilar fundamental da empresa Unicer Bebidas que vê esta marca como um dos seus principais activos, para o potenciar, a Unicer, tem vindo a trabalhar a marca com uma corrente pautada por uma coerência, com base naquilo que pretendem para a marca, e regida pelos valores que a sustentam. Assim, a marca pretende ser embaixadora da alegria de viver, do convívio e da autenticidade. Na última década, a empresa lançou-se a dinamizar o mercado de cervejas, introduzindo novos sabores, mais variedade e dinamizando a oferta. Hoje conta com um portfolio de extensões da Super Bock cujos lançamentos tiveram um maior ou menor sucesso, mas sempre albergados pela marca-mãe.

5.3 Objectivos pedagógicos

Com este estudo de caso pretende-se fomentar a discussão de ideias e a identificação de estratégias, tomadas pelas empresas, como resposta às exigências do mercado. Em primeiro lugar, pretende-se que os alunos sejam capazes de identificar as várias estratégias no âmbito da gestão de marca, concretizadas pela Super Bock.

Depois, identificar como surgem e como são estrategicamente colocadas, no mercado, as várias extensões de marca, e discutir como o consumidor avalia estas.

Por último, é pedido uma reflexão sobre o impacto das extensões no valor da marca, deste modo, será dada aos alunos a oportunidade de relacionar as várias estratégias e perceber a conexão entre todas as decisões, no âmbito do marketing.

5.4 Público-alvo e pré-requisitos

Este estudo de caso é destinado a estudantes do ensino superior, seja de pós-graduação ou de licenciatura, pode ainda ser usado por quadros de empresas que estejam relacionados com a gestão de marca e com o planeamento estratégico de marketing.

Como pré-condições para o seu sucesso é requerido que os alunos tenham conhecimentos no âmbito da estratégia de marketing, quer ao nível da marca, mas também ao nível da arquitectura da marca, e que estejam sensibilizados para a problemática da gestão de um portefólio de marcas.

5.5 Planeamento pedagógico

Fase	Conteúdos	Métodos	Recursos didácticos	Tempo
Introdução	Comunicação tema	Expositivo	Slides	5 min
	Breve conceptualização teórica dos conceitos relacionados com arquitectura da marca e o modelo de avaliação da extensão de marca			30 min
	Apresentação e síntese do caso e dos seus objectivos			15 min
Desenvolvimento	Formação de grupos de 4 elementos Primeira leitura e identificação dos dados mais relevantes presentes na descrição do caso. Discussão nos grupos e realização de propostas de respostas às questões solicitadas pelo docente.	Activo (estudo de caso)	Fotocópias	60 min
	Apresentação das conclusões dos grupos e posterior discussão no plenário da aula.	Interrogativo	Slides	60 min
Conclusão	Síntese conclusiva. Esclarecimento de dúvidas. Encerramento com referência aos objectivos alcançados e identificar eventuais questões futuras.	Expositivo	Slides	30 min

5.6 Questões para a discussão em grupo

- 1) Como caracterizaria a arquitectura de marca da Super Bock?
- 2) Procure identificar as principais vantagens, que a Unicer tem, na extensão da Super Bock.
- 3) Analise a estratégia de extensão da marca Super Bock que tem vindo a ser adoptada pela Unicer.

- 4) Procure avaliar, qual terá sido o impacto da estratégia da Unicer, em termos do valor da Super Bock.

5.7 Sugestões de resposta

1. Como caracterizaria a arquitectura de marca da Super Bock?

A Unicer ciente da importância e valor deste activo, a Super Bock, procurou potenciá-la ao longo dos anos, de facto colocando em prática a teoria postulada por Aaker e Joachimsthaler, 2000, uma boa arquitectura de marcas pode levar a impacto, sinergia e potenciamento. Um dos primeiros exemplos que podem ser indicados como parte desta estratégia é o próprio Super Bock Super Rock, criado inicialmente como um veículo de comunicação, este acabou por afirmar-se ele próprio e hoje em dia é uma marca independente, sendo no entanto considerada como uma extensão da marca Super Bock. As extensões de marca lançadas posteriormente poderão ser todas apontadas como exemplo da arquitectura da marca usando o modelo proposto por Munthre e Bick (2006):

1. A Unicer terá examinado, em primeiro lugar o seu portefólio de marcas e identificado oportunidades no mercado, este facto é aliás mencionado na história de algumas das extensões nomeadamente no lançamento da Super Bock Green *“...ou seja cerca de 1 milhão e 200 mil portugueses que bebem cerveja apenas em algumas ocasiões, para este mercado a empresa aposta a Super Bock Green, em 2004”*.
2. Posteriormente o modelo sugere que se estude até que ponto é que se poderá esticar a marca, ou seja, analisar os vários lançamentos e inferir se estão de acordo com os valores *core* da marca, assim, como mencionado no caso, os valores basilares da Super Bock transmitem-se no convívio, a autenticidade, a actualidade, confraternização e os valores simples, usando o exemplo do Super Bock Super Rock podemos conferir a sua adequação com os valores base, especialmente em consonância com o targeting da marca no público mais jovem; já para as outras extensões da marca Super Bock, esta análise deverá ser

efectuada individualmente, no caso da Super Bock Stout, sendo esta uma das extensões com maior sucesso confirmado pelo resultado atingido “...*após 3 meses do seu lançamento já era líder de mercado no segmento de cervejas pretas*” é de concluir que a recepção por parte do consumidor foi positiva, em termos de elementos chave como o packaging e o facto de ser uma cerveja com álcool foram cuidadosamente tidos em conta para garantir uma coerência para o público, aliás o facto de este ter sido o primeiro lançamento de uma nova cerveja sob a alçada da Super Bock fez com que as preocupações tidas com esta extensão fossem redobradas, com as seguintes existe algum distanciamento face á marca original, fruto não só dos resultados conseguidos, mas também da evolução do mercado e do objectivo a atingir. Um exemplo desta evolução foi o lançamento da Super Bock Green, o objectivo é cobrir a tal lacuna do mercado já mencionada, e aqui leva-se um pouco mais além o tal alargamento da marca, já o lançamento da Super Bock Abadia recupera parte do público-alvo da Super Bock original focando-se, aliás nos apreciadores de cerveja, os lançamentos posteriores de Super Bock Abadia Gourmet Gold e Ruby são no entanto uma resposta às tendências de mercado e procura novamente atingir consumidores que não consomem habitualmente cerveja ás refeições, o caso das sem-álcool pode ser visto como um todo mas deve ser entendida alguma complexidade, ou seja, a marca viu uma oportunidade de mercado, principalmente algumas restrições legais face ao consumo de álcool e o potencial de mercado registado em outros países europeus, assim como o de consumidores ocasionais de cerveja, e cumpriu a aplicação das regras que permite identificar estas cervejas enquanto Super Bock no que diz respeito ao packaging, no entanto o facto de ser cerveja sem – álcool afasta-as da marca original, podendo tornar este lançamento fora do âmbito da marca.

3. O terceiro passo do modelo passa por estudar e propor um ciclo de vida do produto para cada lançamento e identificar, criteriosamente, a função de cada produto no portefólio, assim da forma em que a Super Bock Stout, Super Bock Green, o Super Bock Super Rock e a Super Bock Abadia fazem parte de um portefólio a longo prazo da marca, lançamento como Super Bock Abadia

Gourmet servem para conferir dinamismo á marca mas têm um ciclo de vida do produto bastante reduzido, o mesmo se aplica ao caso das sem-álcool, se uma sem-álcool Pilsener ou Preta fará parte da oferta durante um período razoável de tempo, lançamento como Super Bock Pêssego sem álcool Pêssego, Maçã ou Limão servem apenas para criar *buzz* em torno da marca.

2) Procure identificar as principais vantagens, que a Unicer tem, na extensão da Super Bock.

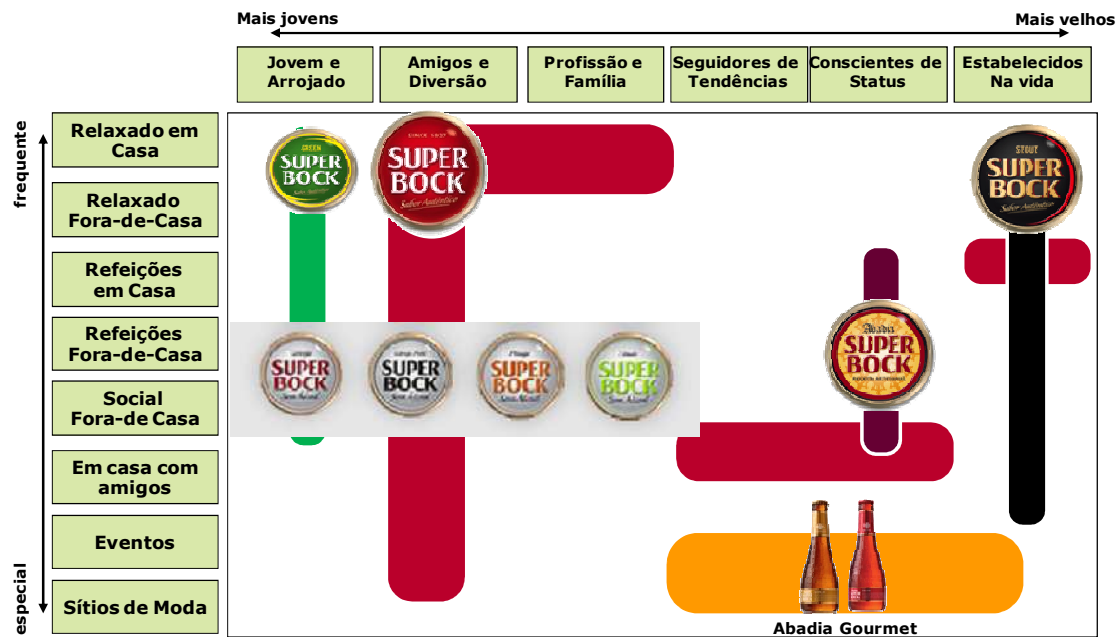
Vários autores apontam as sinergias, no que diz respeito à comunicação, promoção e distribuição da marca (Serra e Gonzales, 1998), como um dos impulsionadores iniciais à extensão de marca. Neste caso, a Unicer beneficia não só destas sinergias, mas também de sinergias de produção. A Unicer tem uma determinada capacidade instalada e, caso o lançamento destas extensões significar aumento de vendas para a empresa, esta poderá rentabilizar a sua capacidade instalada, caso ocorra canibalização de vendas entre a marca original e a extensão, originará um aumento de complexidade e perda de economias de escala. Quanto ao acesso à rede de distribuição da Super Bock, esta é também uma das vantagens, pois facilita a introdução no mercado. Em termos de comunicação e promoção, além dos canais habituais que a marca dispõe, a veiculação do nome familiar facilita a entrada na mente dos consumidores.

A facilidade em experimentação é apontada por Smith e Park (1992), Serra e Gonzalez (1998) e por De Chernatony e McDonald (2003), a veiculação da marca Super Bock dá segurança ao consumidor e facilita o primeiro contacto com o produto novo. Assim como as associações da marca, que são transferidas para a extensão, são um motivador forte para a extensão.

Aaker (1996) aponta vantagens relacionadas com a dinâmica do mercado: chegar a um mercado mais vasto, diversificar e inovar a oferta, incutir uma nova dinâmica na marca e combater a concorrência. De facto é possível, conciliando a oferta da empresa, com a segmentação do mercado apresentada, identificar, de que forma, a Super Bock, pretende cobrir todo o mercado

A segmentação apresentada para o mercado cervejeiro é aquela que a marca usa para pautar toda a sua panóplia de lançamentos e potenciar os benefícios com a extensão da marca. Assim, neste ponto os alunos poderiam identificar, no mapa de segmentação apresentado, onde posicionavam não só cada marca mas também cada formato (tara retornável, tara perdida, Xpress).

Assim uma hipótese de resposta poderia ser apresentar um quadro:



E em seguida justificar o posicionamento indicado para cada marca e completar com o tipo de formato seleccionado, por exemplo: a Super Bock Green visa atingir os consumidores ocasionais de cerveja e jovens que apreciem produtos diferentes, logo seria incluída no segmento jovem e arrojado, quanto às ocasiões de consumo poderiam ser todas, como formato poderíamos indicar que para o relaxado em casa o mais indicado seria o formato de tara perdida, o consumo fora-de-casa deveria favorecer a preferência pela tara retornável e barril; o conjunto de cervejas sem álcool estão mais dedicadas para os jovens, amigos e profissão e família, e tipicamente estarão mais indicados para o consumo fora-de-casa, em formato de tara perdida; tanto a Super Bock Abadia e a Super Bock Stout visam atingir grupos bem definidos, o primeiro para um segmento com maior preocupação com status e o consumo seria idealmente às

refeições, em formato tara perdida, quanto á Stout, esta está mais dedicada a consumidores com mais idade, mas em situações de consumo mais variada, sendo que em casa o formato seria em tara perdida, fora-de-casa deveria ser dado ênfase á tara retornável, quanto á Super Bock original, é entendido que está indicada para quase todos o s segmentos, o que pode diferenciar é o formato, ora vejamos: para o consumo em casa o formato tara perdida seria o mais indicado, com excepção feita aos grupos Seguidores de Tendências e Conscientes de Status que no consumo em casa com amigos poderia favorecer, por exemplo, o sistema Super Bock Xpress, o sistema de extracção com barril de 5 litros, dado que se trata de um *gadget trendy*, quanto ao consumo fora-de-casa, em refeições os formatos retornáveis, contudo em situações sociais fora-de-casa a procura por formatos pequenos é grande e assim a Mini com cápsula Pull-Off é indicada para estas ocasiões, quanto ao consumo em eventos, dependendo do tamanho do evento podemos falar de abastecimento em barril ou até eventualmente em *beer drive*, para o consumo em sítios de moda a Super Bock Alumínio, com a sua imagem inovadora fica em sintonia com o ambiente.

Uma forma de completar esta resposta seria fazer um contraponto entre a oferta da Super Bock com a oferta da Sagres e perceber se completam as mesmas lacunas.

3) Analise a estratégia de extensão da marca Super Bock que tem vindo a ser adoptada pela Unicer.

Na revisão de literatura inicial foram apresentados alguns argumentos fortes, acerca dos cuidados a ter, quando se opta por uma extensão de marca, uma das maiores preocupações é como o consumidor avalia essa extensão. Para o efeito, usou-se o modelo de Aaker e Keller de 1990 como moldura teórica, completando com pesquisas recentes, que se efectuaram acerca do tema.

Percorrendo então os vários parâmetros que o modelo avalia:

1. Associação aos atributos da marca, ora o modelo indica que caso as extensões estejam alinhadas com os atributos da marca maior será a probabilidade de o consumidor transferir esses atributos para as extensões e assim avaliar positiva ou negativamente a extensão. Desta forma podemos afirmar que a Super Bock possui um conjunto de atributos fortes, não só por ser uma categoria de

produtos com associações fortes, mas também por ser uma marca que conquistou um lugar de destaque na preferência dos consumidores, como indicado *"Marca conhecida por 100% dos consumidores de Cerveja"*, assim sendo seria de esperar que os consumidores transferissem as associações que têm dos atributos da Super Bock para as suas extensões.

2. Atitude face á marca original, a atitude face é marca baseia-se num conjunto de atributos como a durabilidade, defeitos, características, desempenho, que no seu conjunto definem o conceito de qualidade percebida da marca, contudo esta qualidade percebida é mediada pelo afecto que o consumidor nutre pela marca, isto porque pesquisas comprovam que quanto maior o afecto mais permissivo é o consumidor a erros da marca, isto pode ser aplicado da mesma forma no que diz respeito às extensões da marca, concretizando para o exemplo da Super Bock, está comprovado que as marcas tidas como de qualidade superior gozam deste efeito halo *"Marca preferida de 52% dos consumidores (Fonte: Nielsen teste de produto branded Outubro 2007 – auditado pela Price Waterhouse Coopers"*, será então esta preferência pela Super Bock suficiente para garantir o sucesso do lançamento das suas extensões.
3. Adequação entre a marca original e a extensão, os vários estudos realizados posteriores ao trabalho seminal de Aaker e Keller (1990) vieram conferir grande importância a esta dimensão da adequação, vários corroboram que a percepção de que o produto novo é consistente com a marca é o parâmetro essencial para garantir o sucesso da extensão, aliás uma maior adequação pode levar a uma maior transferência de afecto, aqui coloca-se a questão de qual o nível de adequação necessário? Aliás Aaker e Keller no seu estudo de 1992 estudaram a introdução de várias extensões sequenciais podem alargar o âmbito de adequação. O caso das várias extensões da Super Bock é um exemplo prático desde alargamento na mente dos consumidores, quando a Super Bock lançou a sua primeira extensão, a Super Bock Stout foram garantidos os mesmos valores *core* da marca, é uma cerveja com álcool, de

elevada qualidade, destinada a apreciadores de cerveja e garantindo total coerência em termos de formatos e packaging, no entanto quando foi realizado o lançamento da Super Bock Green a empresa tentou alargar esta adequação, uma vez que pretendia atingir um segmento que ainda não estava explorado, o de consumidores ocasionais de cerveja, e o produto foi obviamente adaptado aos gostos destes consumidores, os lançamentos posteriores acabaram por ir fazendo este alargamento gradual.

4. Importa classificar a dimensão de adequação, ou seja, além de as várias extensões estarem relacionadas com a marca-mãe importa identificar qual a dimensão de adequação, foram indicadas de uma forma genérica 3 tipos de adequação: a complementaridade, a substituíbilidade e por último a transferência. No caso da Super Bock e das suas extensões de marca, apesar de estarmos perante bens que são substituíveis notoriamente, pois ambos satisfazem a mesma necessidade, é de realçar a faceta da transferência, esta dimensão prevê que uma organização ao lançar extensões de marca capitalize o seu *know-how* e os conhecimentos que já tem do mercado, este é o caso que mais reflecte o objectivo da Unicer com estas extensões, ou seja, o lançamento de cada extensão da marca prevê explorar nichos que não estavam correctamente explorados ou conferir alguma dinâmica ao mercado, e usufruindo de toda uma estrutura eficiente para produzir, comercializar e distribuir estas novas marcas a empresa capitaliza, nomeadamente, a sua credibilidade, a sua rede de distribuição, a sua estrutura, o seu *know-how* do mercado, etc. Uma resposta que poderia completar esta seria incluir aqui como extensão o Super Bock Super Rock e indicar que se tratam de produtos complementares, de certa forma o festival além de ser um veículo dos principais valores da marca é uma óptima ocasião de consumo.
5. Dificuldade aparente em realizar a extensão, este parâmetro do modelo de avaliação de Aaker e Keller de 1990 levantou algumas discordâncias posteriormente, nomeadamente no estudo de Barret et al (1999), a questão em análise seria o consumidor avaliar negativamente se, por exemplo, a Super

Bock lançasse água Super Bock, e ainda assim o mercado de águas engarrafadas é complexo, no entanto poderia ser entendido como se o consumidor ficasse onerado com um custo adicional, apenas pela relação da marca no produto. O caso da Super Bock não apresenta esta facilidade, aliás pelo contrário, a marca investe em processos inovadores para conseguir trazer valor acrescentado aos seus consumidores.

Tendo apenas por base o modelo de Aaker e Keller(1990) podemos inferir que os consumidores avaliam de uma forma positiva as várias extensões realizadas, concluindo obviamente que algumas estão mais próximas da marca-mãe que outras, e registando, naturalmente melhores desempenhos.

4) Procure avaliar, qual terá sido o impacto da estratégia da Unicer, em termos do valor da Super Bock.

Apesar de termos concluído, na questão anterior, que a avaliação global das extensões de marca realizadas pela Super Bock terá sido positiva, não podemos deixar de relevar uma grande preocupação, com o impacto que este dinamismo, terá tido na marca original.

Naturalmente a marca Super Bock terá o seu valor financeiro estimado que fará parte do *goodwill* da Unicer, no entanto neste âmbito o que seria pedido aos alunos seria para reflectirem sobre qual seria o valor da marca Super Bock tendo por base a definição apresentada:”... *este depende do conjunto de activos (e passivos) relacionados com o nome e o símbolo da marca que acrescentam ou não valor ao produto ou serviço de uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa, identifica também como principais fontes de valor: a notoriedade, lealdade à marca, qualidade percebida e associações à marca, e também outros como direitos legais sobre a marca...*”mas principalmente incorporado a vertente de Keller (1993) ...” *valor da marca baseado no consumidor*”, ora se tivermos em conta aos resultados conseguidos pela marca:”... *Marca preferida de 52% dos consumidores...*” *É também a marca que regista maior índice de fidelidade, 69%...*” *Marca conhecida por 100% dos consumidores de Cerveja*”estamos certamente perante uma marca de elevado valor.

Importa aqui relacionar os estudos teóricos efectuados para estimar o impacto na marca-mãe, contudo nesta temática as pesquisas são contraditórias entre si, se o estudo de Loken e Jonh (1993) indica firmemente que quão maior é a tipicidade entre os lançamentos, isto é, quanto mais aproximados estes estiverem com aquilo que o consumidor espera da marca, menor será o impacto no valor da marca, pois os consumidores transferem o afecto entre as várias extensões, mas indica também que em lançamentos similares mas com informação inconsistente entre si, a avaliação terá maior impacto e será prejudicial. Concretizando para o exemplo Super Bock, esta apresenta-se como uma cerveja de qualidade e com teor alcoólico, desta forma o lançamento das cervejas sem-álcool, principalmente com tantos sabores, poderá enviar informação contraditória aos consumidores e uma vez que se mantêm no segmento das cervejas, ainda avaliar mais desfavoravelmente a marca, e afectar o valor desta. O estudo de Serrão e Botelho (2008) alarga a preocupação do impacto da marca, para toda a categoria de produtos, ou seja, se os lançamentos ocorridos criam dinamismo, *buzz* em torno da marca e visam atingir nichos muito específicos, que muitas vezes emergem apenas em estudos de mercado não sendo confirmados na realidade, a realidade é que a oferta tende a tornar-se confusa, e tanto no consumo em casa, quando o cliente está no linear do supermercado, ou num restaurante e o empregado de mesa enumera as várias opções, esta oferta não criará confusão na mente do consumidor? E ainda há que relevar que as opiniões tidas com as extensões podem ser transferidas para a marca original, o estudo de Aaker e Keller (1990) baseia-se na não transferência, no entanto é de acreditar que o consumidor avalie a marca como um todo e seja pouco permissivo com falhas num produto que tanto estima. Assim sendo o carácter inovador da marca é importante e confere-lhe valor e aliás tem vindo a transportá-la de geração em geração, no entanto não será de descurar um maior cuidado no que diz respeito a extensões que não estão directamente adequadas com a marca original.

Capítulo 6 – Conclusão

A presente dissertação teve como objectivo reflectir acerca das estratégias de arquitectura da marca, particularmente nas estratégias de extensão de marca, na avaliação destas por parte do consumidor e qual o seu impacto para a marca original,. Esta temática considera-se de extrema relevância, dado o reconhecimento da importância da marca nas organizações e na gestão de um portefólio de marcas. O contributo teórico para esta reflexão foi profícuo e permitiu, ainda que, de uma forma sucinta, compilar várias correntes e vários estudos que nos confirmam a actualidade desta temática.

A escolha da marca Super Bock enquanto ilustrativa desta estratégia, de arquitectura de marca, acaba por ser incontornável, tanto por motivações pessoais, como pela riqueza e complexidade da história da marca, poucas marcas apresentam um exemplo tão longínquo, rico e coerente como esta. Pretende-se que com esta dissertação o percurso e as escolhas da marca tenham ficado claras, e, como a conjugação dos lançamentos retrata um jogo de xadrez, entre a oferta da marca, os consumidores e até a própria concorrência.

Como principais limitações desta dissertação ao nível do caso realça-se a ausência de estudos quantitativos e qualitativos, de todas as extensões da marca, levando a que se fizesse uma análise pelo seu conjunto, sabendo no entanto, que existem várias diferenças entre os lançamentos, que influenciam, naturalmente, a avaliação da extensão por parte do consumidor.

A pesquisa futura certamente continuará a enfatizar o valor da marca, no entanto, será de maior importância, mais produção teórica no que diz respeito á arquitectura de marcas, uma maior definição de conceitos e uma maior variedade de soluções poderia ser estudada, isto porque o custo de lançar novas marcas é proibitivo e as empresas têm de aprender a gerir o seu portefólio de marcas.

Referências

- Aaker, D. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, NY.
- Aaker, D. e Joachimsthaler, E. (2000), "The Brand Relationship Spectrum: The key to the brand architecture challenge", *California Management Review*, Vol. 42, pp. 8-23
- Aaker, D. e Keller, K. (1990), "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (January 1990), pp. 27-41
- Ambler, T. e Styles, C. (1994), "*Brand equity: towards measures that matter*", Working Paper 95-902 do Centre for Marketing, London Business School, London
- Ambler, T. e Styles, C. (1997), "Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions", *Journal of Product & Brand Management*, Vol.6, N.º 1, 1997, pp. 13-96
- APCV (2010), "Estatísticas Nacionais" *Associação Portuguesa dos Produtores de Cerveja*. Acedido a 20 de Agosto de 2010 em: http://www.apcv.pt/asp/documentos.asp?id_categoria=1&id_sub_categoria=19
- Barone, M., Miniard, P. e Romeo, J. (2000), "The Influence of Positive Mood on Brand Extension Evaluations," *Journal of Consumer Research*. N.º 26 , pp.386-400.
- Barret, J., Lye, A. e Venkateswarlu, P. (1999), "Consumer Perceptions of Brand Extensions: Generalizing Aaker & Keller's Model", *Journal of Empirical Generalizations in Marketing Science*, Volume Four, pp. 1-21
- Barwise, P. (1993), "Brand equity: snark or boojum?", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10 No. 1, pp. 93-104
- Boehrer, J. (1990), "Teaching with cases: learning to question", *New Directions for Teaching and Learning*, n.º42 pp.41-47
- Bonoma, T. e Kosnik, T. (1989), "Learning by the Case Method in Marketing," *Harvard Business School Publishing*, July 13, 9-590-008

- Boush, D. e Loken, B. (1991), “A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVIII (February 1991), pp. 16-28
- Boyce, A., King, V. e Harris, B. (1993), “The case study approach for pedagogists”, Artigo apresentado na Annual Meeting of the American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance. Washington, DC, March
- Brito, C. (2008), *Uma Abordagem Relacional ao Valor da Marca*, working paper nº 297 da Faculdade de Economia do Porto, Porto
- Broniarczyk, S. e Alba, J. (1994) “The Importance of the Brand in Brand Extension”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI (May 1994), pp. 214-228
- Corey, R. (1996), “The uses of cases in Management education”, *Harvard Business School Publishing*, July 23, 9-376-240
- Dacin, P. and Smith, D. (1994), “The effect of brand portfolio characteristics on consumer evaluations of brand extensions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, May, pp. 229-42.
- De Chernatony, L. e McDonald, M. (2003) *Creating Powerful Brands in Consumer Service and Industrial Markets*, 3rd Edition, Butterworth Heinemann, Oxford
- Doyle, P. (1994), *Marketing Management & Strategy*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- Dwivedi, A., Merrilees, B., Sweeney, A., (2006), “A Model of the Feedback Effect of Brand-Extensions on Parent-Brands”, *Griffith University*
- Easton, G. (1992), *Learning from Case Studies*, 2nd Edition, Prentice Hall, New York
- Erskine, J. (1996), *Teaching with cases*, Handout at the case writing workshop, 13th WACRA International Conference, Warsaw School of Economics.
- Estrela, A. (1999), *O Tempo e o Lugar das Ciências da Educação*, Coleção Educ. da Bib. Digital, Portugal

- Farquhar, P., Herr P. (1993) “The Dual Structure of Brand Associations” em Aaker, D, Biel, A., *Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 263-277, Hillsdale, NJ
- Garvin, David A. (1984) "Product Quality: An Important Strategic Weapon", *Business Horizons* n.º 27 (May-June) pp. 40-43
- Husock, H. (2000), *Using a Teaching Case*, White Paper, Kennedy School of Government, USA
- INPI (2011),” Marca – O que é?”,*Instituto Nacional da Propriedade Industrial*, Acedido a, 30 de Outubro de 2010 em: <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=125>
- Ionline (2010, 18 de Janeiro), António Pires de Lima “Não fazia mal nenhum à Central imitar a Unicer”, *Ionline*, Acedido a 18 de Maio de 2010 em: <http://www.ionline.pt/conteudo/42339-antonio-pires-lima-nao-fazia-mal-nenhum--central-imitar-unicer>
- Jorge, V. (2007, 29 de Junho), “Nestlé prevê duplicar negócio no Brasil”, *HiperSuper*. Acedido a 5 de Março de 2011, em www.hipersuper.pt/2007/06/29/nestl-prev-duplicar-negcio-no-brasil/
- Kapferer, J. (1998), *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, 2ª Ed. London
- Keller, K. (1993), “Conceptualization, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (January), pp. 1-22
- Keller, K. (1999), “Designing and Implementing Branding Strategies,” *Journal of Brand Management*, 6 (5), 315-331
- Keller, K. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, International Edition*, 2ª Ed, Prentice-Hall, New Jersey, USA
- Keller, K. e Aaker, D. (1992), "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX (February 1992), pp. 35-50

- Klink, R. e Smith, D. (2001), "Threats to the External Validity of Brand Extension Research," *Journal of Marketing Research*. 38 (August), pp. 326-35.
- Kotler, P. (1991), *Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Lencastre, P. (2007) *O livro da marca*, Edições Dom Quixote, Lisboa
- Lencastre, P. e Côrte-Real, A. (2010), "One, two, three: A practical brand anatomy", *Journal of Brand Management*, February 2010, pp 1-14.
- Loken, B. e John, D. "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?" *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July 1993), pp. 71-84
- MacInnis, D. e Nakamoto, K. (1990), *Examining factors that Influence the Perceived Goodness of Brand Extensions*, Working paper #54, Karl Eller Graduate School of Management, University of Arizona
- Merseth, K. (1997), *Cases in Educational Administration*, Allyn & Bacon, New Jersey
- Munthre, S. e Bick, G. (2006), "A framework for brand revitalization through an upscale line extension", *Journal of Product & Brand Management*, 15/3, pp.157-167
- Pereira, L. (2002), *Dois dedos de espuma*, Impala Editores S.A., Lisboa
- Pinto, J. (2003), *Psicologia da aprendizagem: concepções, teorias e processos*, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Lisboa
- Pinto, M. (2010), Super Bock quer reforçar lealdade do consumidor, *Marketeer*, Maio de 2010
- Pitta, D. e Katsanis, L. (1995), "Understanding brand equity for successful brand extension", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12 n.º 4, pp.51-64

- Rangaswamy, A., Burke, R. and Oliva, T. (1993), "Brand equity and the extendibility of brand names", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10 No. 1, pp. 61-75.
- Serra, E. e Gonzalez, J.(1998), *A marca – avaliação e gestão estratégica*, Editorial Verbo – Universidade Católica, Lisboa
- Serrão, P. e Botelho, D. (2008), "Effect of Brand Extension on Brand Image: A Study in the Brazilian Context" *Latin American Advances in Consumer Research*, Volume 2, pp. 22-27
- Shine, B., Park, J. e Wyer S. (2007) "Brand Synergy Effects in Multiple Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol. XLIV (November 2007), pp. 663-670
- Shocker, A. and Weitz, B. (1988), "A Perspective on brand equity principles and issues", *Summary of Marketing Science Institute Conference*, Report No. 88-104
- Silva, G.(1992), *Métodos e Técnicas Pedagógicas*, Lisboa: Companhia Nacional de Serviços S.A. CNS
- Silva, G. (1997), *Métodos Activos*, Lisboa: Companhia Nacional de Serviços S.A.CNS
- Smith, D. e Park, C. (1992), "The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, August, pp. 296-313
- Srivastava, R. e Shocker, A.(1991), *Brand equity: a perspective on its meaning and measurement*, Working Paper 91-124, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Swiercz, P. (2005), "SWIF Learning: A Guide to Student-Written, Instructor-Facilitated", *Case Writing*, EUA
- Tauber, E. (1988) "Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Controlled World" *Journal of Advertising Research*, 28, (August-September), pp. 26-30

Yeung, C. e. Wyer R. (2005) "Does loving Brand Mean Loving Its products?"The Role of Brand-Elicited Affect in Brand Extension Evaluations", *Journal of Marketing Research*, Vol. XLII (November 2005), pp. 495-506

Zeithmal, V. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence" *Journal of Marketing*, 52 (July), 2-22

Sites consultados de Maio de 2010 a Março de 2011:

<http://www.centralcervejas.pt/>

http://www.pg.com/en_US/index.shtml

<http://www.superbock.pt/>

www.unicer.pt

<http://www.virgin.com/company/>